

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE AZIENDALI

INDIRIZZO: ECONOMIA AZIENDALE

XVIII CICLO

**LE ALLEANZE STRATEGICHE NEL SETTORE ALBERGHIERO
TEORIE INTERPRETATIVE ED EVIDENZE EMPIRICHE**

TESI DI DOTTORATO

DI

ROBERTO MICERA

COORDINATORE:

CH.MA PROF.SSA ADELE CALDARELLI

TUTOR:

CH.MO PROF. MAURO SCIARELLI

INDICE

- INTRODUZIONE -

IL FENOMENO DELLE ALLEANZE STRATEGICHE

1. Le alleanze strategiche nel settore turistico.....	Pag.	1
2. La metodologia del progetto di ricerca e l'oggetto d'indagine..	»	3
3. Il lavoro di ricerca: struttura e limiti.....	»	14

- PARTE PRIMA -

LA TEORIA DI BASE

CAPITOLO PRIMO

L'ANALISI TEORICA DELLE ALLEANZE STRATEGICHE

1. Le alleanze nelle strategie d'impresa.....	Pag.	18
1.1 La <i>Market Power Theory</i>	»	19
1.2 La <i>Transaction Cost Theory</i>	»	21
1.3 L' <i>Agency Theory</i>	»	25
1.4 La <i>Real Option Theory</i>	»	26
1.5 La <i>Resource Based Theory</i>	»	27
1.6 La <i>Game Theory</i>	»	31
1.7 La <i>Resource Dependence Theory</i>	»	33
1.8 La <i>Relational Contract Theory</i>	»	34
1.9 L' <i>Organizational Learning Theory</i>	»	36
1.10 La <i>Social Network Theory</i>	»	38
2. Un criterio di classificazione: le alleanze orizzontali, verticali e trasversali.....	»	42
3. Le scelte di <i>corporate governance</i> : alleanze <i>equity</i> , <i>non-equity</i> e le <i>joint venture</i>	»	48
4. Vantaggi e rischi delle alleanze strategiche.....	»	51
5. Il ciclo di vita delle alleanze strategiche.....	»	55
6. La gestione delle alleanze.....	»	58

CAPITOLO SECONDO

L'IMPRESA ALBERGHIERA:

ASPETTI GESTIONALI E SCELTE STRATEGICHE

1.	Il ruolo dell'impresa alberghiera nella filiera turistica.....	Pag.	61
2.	I principali criteri di classificazione delle imprese alberghiere.....	»	69
3.	Il processo di produzione ed erogazione delle imprese alberghiere.....	»	78
4.	L'analisi delle possibili strutture organizzative di un'impresa alberghiera.....	»	84
5.	Analisi strategica e strategie di sviluppo dimensionale delle imprese alberghiere.....	»	95
	5.1 Analisi del macroambiente (<i>Pest Analysis</i>).....	»	98
	5.2 Analisi dell'ambiente competitivo o microambiente.....	»	100
	5.3 Analisi delle risorse dell'impresa alberghiera.....	»	105
	5.4 Le opzioni strategiche delle imprese alberghiere: strategie <i>corporate</i> di sviluppo dimensionale.....	»	109

CAPITOLO TERZO

LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE

DELLE IMPRESE ALBERGHIERE

1.	I processi di collaborazione delle imprese alberghiere.....	Pag.	117
2.	Alleanze tra imprese alberghiere: le catene ed i gruppi di catene.....	»	122
2.1	Le catene alberghiere.....	»	126
2.2	I diversi livelli di controllo nella <i>governance</i> delle catene alberghiere.....	»	137
2.3	I gruppi di catene e le altre forme di aggregazione.....	»	139
3.	Alleanze tra imprese alberghiere e <i>tour operator</i>	»	143
4.	Alleanze tra imprese alberghiere e agenzie di viaggio.....	»	151

5. Alleanze tra imprese alberghiere e compagnie aeree.....	»	154
6. Alleanze tra imprese alberghiere e imprese organizzatrici di eventi.....	»	158

- PARTE SECONDA -

LA RICERCA EMPIRICA

CAPITOLO QUARTO

ANALISI EMPIRICA DELLE ALLEANZE STRATEGICHE

NELLE IMPRESE ALBERGHIERE

1. La definizione delle ipotesi della ricerca.....	Pag.	163
1.1 La prima ipotesi di ricerca.....	»	165
1.2 La seconda ipotesi di ricerca.....	»	169
1.3 La terza ipotesi di ricerca.....	»	174
2. Metodologia per la scelta delle unità di analisi e raccolta dei dati.....	»	177
3. L'analisi dei risultati e la proposta di un <i>framework</i>	»	181
4. Conclusioni e spunti per future ricerche.....	»	190
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	Pag.	193

INTRODUZIONE

IL FENOMENO DELLE ALLEANZE STRATEGICHE

SOMMARIO: 1. Le alleanze strategiche nel settore turistico. – 2. La metodologia del progetto di ricerca e l'oggetto d'indagine. – 3. Il lavoro di ricerca: struttura e limiti.

1. Le alleanze strategiche nel settore turistico.

A partire dalla metà degli anni '80, l'industria turistica ha conosciuto una crescita tendenziale e costante, che sembra potersi protrarre ed ulteriormente sviluppare nei prossimi anni, con evidenti benefici in termini di redditi, lavoro e scambi. Questo andamento si accompagna alla nascita di una domanda turistica sofisticata e matura, caratterizzata da “grappoli di bisogni” e dal continuo affermarsi dei “package” precostituiti. Ciò che sta accadendo oggi nel settore turistico può essere associato al termine *turmoil* (tempesta), e cioè: bruschi cambiamenti tecnologici, globalizzazione dei mercati e della concorrenza, velocità nella divulgazione delle informazioni, sono alcune delle caratteristiche che spiegano le difficoltà, per le imprese del settore, di sopravvivere sul mercato e ancor più, a raggiungere livelli di competitività elevata (Buhalis, 1998; Della Corte, 2004). Dall'osservazione del contesto esterno, dunque, si evidenzia come il settore turistico stia vivendo il passaggio da un ambiente “prevedibile” ad un ambiente “ipercompetitivo”. Un contesto caratterizzato da elevata incertezza ed imprevedibilità, in cui la dinamica competitiva tende a trasformarsi rapidamente secondo modalità ed intensità di non semplice previsione e valutazione preventiva (Knight, 1921). Si rileva, inoltre, l'estrema complessità del contesto di riferimento, sia sul fronte della domanda che dell'offerta, da cui emerge la necessità di adottare strategie capaci di garantire una certa flessibilità strategica, intesa come la capacità delle imprese di considerare come un'opportunità l'elevato grado di incertezza. In tal senso, uno sviluppo sistemico, attraverso la

realizzazione di alleanze tra le imprese, può essere un'opzione strategica volta a fornire risposte in contesti ad alto livello di complessità (flessibilità innovativa¹).

E' in quest'ambito che si stanno diffondendo alleanze strategiche tali da rendere il settore turistico come un *network industry*, in quanto caratterizzato dalla presenza di prodotti, il cui valore dipende dal valore delle singole componenti della filiera e dalla condivisione di risorse, che i vari attori riescono a realizzare.

Le alleanze strategiche rappresentano, quindi, una soluzione sempre più utilizzabile dalle imprese per la realizzazione di strategie di crescita dimensionale (Sciarelli S., 2002), consentendo di perseguire una vasta gamma di obiettivi ed al contempo di superare le difficoltà che potrebbero ostacolare l'attuazione della strategia. In alcune circostanze il raggiungimento di questi obiettivi non può prescindere dalla realizzazione di alleanze, in altri casi le alleanze possono essere preferite alla crescita interna ed alle altre modalità di crescita esterna (Mustilli, 1990), come fusioni ed acquisizioni (Capasso, 1990).

Nel turismo il forte grado di complementarità tra i servizi offerti, dalle diverse imprese della filiera, implica la necessità di continui rapporti interimpreditoriali. Le imprese devono, da un lato, essere in grado di competere nel contesto globale; dall'altro, mantenere adeguati livelli di flessibilità. In tal senso, sono più vantaggiosi i rapporti che vanno al di là della semplice relazione contrattuale, implicando un tipo di rapporto maggiormente fiduciario tra le aziende interessate. Normann e Ramirez (1995) sostengono che nella produzione di servizi, l'aumento della complessità determina la necessità che i rapporti tra attori economici interdipendenti si svolgano, non tanto in termini sequenziali, quanto in termini paralleli, secondo una logica di interazione simultanea. Gli attori, dunque, creano valore attraverso relazioni molteplici e complesse di "co-produzione". La costellazione del valore del sistema turistico si presenta come un insieme di relazioni reciproche che si attivano ai fini della co-produzione del prodotto turistico globale. Quest'ultimo, secondo un approccio sistemico, coincide con l'intera località turistica, con il sistema di offerta creato dalle imprese locali in funzione delle risorse specifiche dell'area di riferimento (Della Corte, 2000). In

¹ Il concetto di flessibilità innovativa si riferisce a situazioni estremamente complesse, che il sistema non è in grado di governare ed è legata alla "capacità di fornire risposte innovative alle sfide che, di volta in volta, la complessità presenta all'impresa" (Golinelli G., Gatti, 2002).

questo scenario appaiono fondamentali le alleanze poste in essere dalle imprese coinvolte nella progettazione, realizzazione ed erogazione del prodotto turistico, a cui sono connessi numerosi vantaggi e benefici, in termini di: apprendimento e trasferimento di conoscenza, flessibilità strategica e competitività delle imprese. Elementi che conducono ad una più veloce crescita ed una maggiore specializzazione del sistema (Sciarelli M., 1996).

Si può, quindi, affermare che il tema delle alleanze è strategico nel settore turistico, sia con riferimento alle scelte di strategie complessive, che rispetto alle dinamiche più strettamente legate alle strategie competitive ed alle effettive possibilità di realizzare un vantaggio competitivo sostenibile (Park, Mezias, Song, 2004).

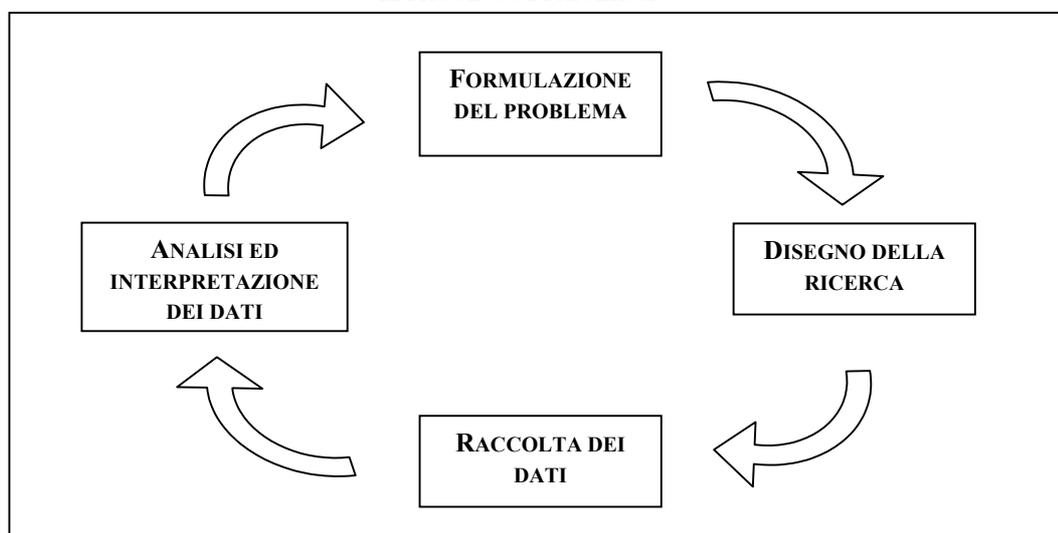
Tra le imprese turistiche, maggiormente interessate al fenomeno ed alla diffusione delle alleanze strategiche, vi sono le strutture alberghiere (Chathoth, Olsen, 2003). Il settore alberghiero, a livello mondiale, negli ultimi anni è stato caratterizzato da una sempre maggiore concentrazione dell'offerta attraverso la realizzazione di alleanze globali che consentono di utilizzare strumenti di promozione, commercializzazione, finanziari e di gestione delle risorse umane difficilmente accessibili alla singola impresa o comunque più efficaci a livello di sistema. Da qui l'esigenza di allearsi sia a livello orizzontale, creando così catene alberghiere *multi-unit*, che possono godere di vantaggi economici, finanziari, commerciali ed organizzativi (Cordiano, 2000); sia a livello verticale, per esempio con i *tour operator*, le agenzie di viaggio, le compagnie aeree o i cosiddetti fornitori di servizi turistici elementari, ottenendo vantaggi connessi alla maggiore flessibilità, alla distribuzione, alla programmazione dei prodotti turistici complessi ed alla destagionalizzazione del business alberghiero (Casarin, 1996).

2. La metodologia del progetto di ricerca e l'oggetto d'indagine.

Gli elementi appena descritti, congiuntamente ad alcuni dei principali contributi in materia di ricerca sociale, hanno contribuito alla definizione della metodologia di ricerca adottata. Infatti, qualsiasi percorso di ricerca può essere

definito come una serie di scelte logicamente ordinate, che traggono origine dalla formulazione del problema e si sviluppano attraverso la progettazione e l'esecuzione di uno studio, ma anche attraverso l'analisi dei risultati e la loro interpretazione. Queste scelte sono cronologicamente ordinate, nel senso che la progettazione deve necessariamente precedere l'esecuzione e, l'analisi dei dati, non può che seguire la fase di raccolta degli stessi. Tali fasi pur essendo sequenziali sono collegate in modo circolare (Figura 1). Si parte dalla formulazione del problema e si chiude il processo con un altro problema, ma il punto di arrivo a cui si giunge dopo il percorso descritto non è mai esattamente uguale a quello dal quale si era partiti (Mc Grath, 1982).

- FIGURA 1 -
IL PROCESSO DI RICERCA



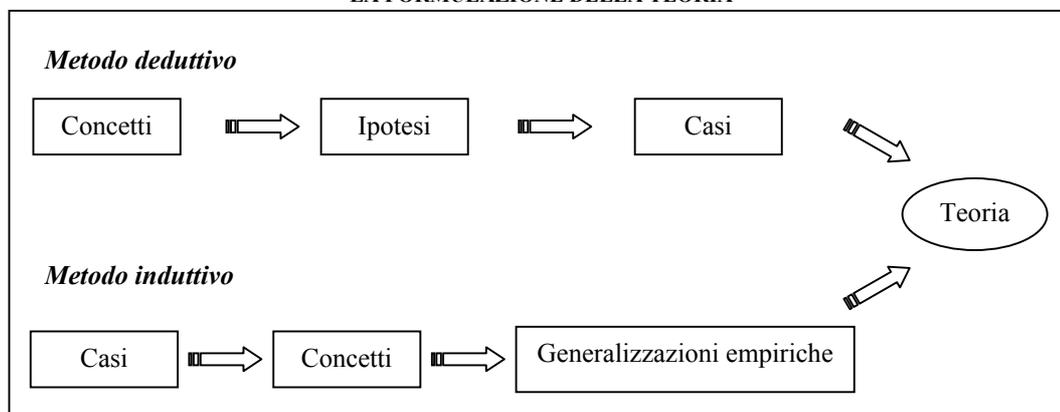
Fonte: Ns. Elaborazione da Bailey, 1991.

Il percorso seguito nella ricerca è stato di tipo descrittivo, poiché si pone come obiettivo l'individuazione di determinate conclusioni, a seguito dello studio della realtà².

² La scienza può essere dimostrativa, descrittiva o correggibile. La scienza dimostrativa affonda le sue radici nel pensiero di Platone ed Aristotele ed è definita come conoscenza che dimostra le sue verità armonizzandole in un sistema unitario. La concezione descrittiva, viceversa, si pone come obiettivo l'individuazione di una particolare conclusione, a seguito dello studio della realtà. Infine, la concezione di scienza correggibile è tipica di metodi contemporanei quali il falsificazionismo di Popper che associa la scienza all'autocorreggibilità rinnegando definitivamente l'ideale della conoscenza certa in luogo di un atteggiamento antidogmatico e soggetto a reiterati controlli.

La metodologia di ricerca adottata si sviluppa secondo un approccio misto che tiene conto sia di una logica deduttiva che induttiva (Figura 2).

- FIGURA 2 -
LA FORMULAZIONE DELLA TEORIA



Fonte: Ns. Elaborazione da Mari, 1994.

Secondo la logica deduttiva, il ricercatore formula un'ipotesi, in funzione di alcuni concetti teorici, che successivamente viene dimostrata con l'analisi di casi reali, passando, attraverso un'inferenza, da un principio generale ad una soluzione particolare. Più specificamente, le ipotesi rappresentano spiegazioni provvisorie, definite dal ricercatore in merito ad alcuni concetti, e solo successivamente quest'ultimo le sottopone a verifica, per determinarne la verità o la falsità.

Tra i deduttivisti si ricorda Popper (1970) il quale, in netta antitesi con gli induttivisti che spiegano un determinato fenomeno attraverso generalizzazioni empiriche derivate dall'analisi e dallo studio di uno o più casi reali, rigetta il principio di verifica secondo cui, essendo la teoria il frutto di un'analisi della realtà, è sufficiente un certo numero di osservazioni in sintonia con la teoria stessa per verificarla. Rinnegando l'esperienza come fonte di ipotesi, frutto, invece, di ardite speculazioni – l'epistemologo sostiene l'impossibilità di convalidare una teoria con le osservazioni. Essendo le ipotesi frutto delle speculazioni, l'osservazione non potrà mai confermarle, ma solo smentirle. La scienza procede, allora, non per verifica, ma per falsificazione. Un'ipotesi non può essere confermata dall'esperienza, può esserlo, invece, in assenza di osservazioni invalidanti. Le ipotesi non sono comunque, verificate, ma solo corroborate, cioè convalidate *pro-tempore*, sino all'emergere di osservazioni invalidanti.

La logica induttiva, invece, si basa sull'osservazione di alcune realtà specifiche per l'individuazione di concetti e generalizzazioni che spiegano un determinato fenomeno.

Quindi, secondo un approccio misto deduttivo-induttivo, il lavoro di ricerca si è sviluppato a partire da un *background* conoscitivo, utile alla formulazione delle ipotesi, le quali, successivamente, sono state dimostrate attraverso l'osservazione ed il contatto diretto con la realtà, elemento necessario per determinare una generalizzazione dei risultati (Onida, 1959).

Ovviamente l'approccio della ricerca prescelto risente inevitabilmente delle specificità legate all'ambito di riferimento. Le alleanze strategiche nel settore alberghiero con le loro particolarità non possono che imporsi come uno dei casi in cui alla generica introduzione del metodo appena descritto vanno affiancate alcune considerazioni di natura più particolareggiata e puntuale. Lo studio scientifico delle alleanze strategiche e delle dinamiche collegate alle imprese turistiche è influenzato da numerosi approcci economici, organizzativi e strategici. Si tratta di un approccio positivista alla ricerca pervaso dalla volontà di giungere alla descrizione di una realtà tangibile ed osservabile. Numerosi studi sia sulle alleanze strategiche, sia relativi al settore turistico, sono afferenti a questo tipo di approccio. Il percorso di questi studi comincia da un'indagine esplorativa che identifica alcuni punti da approfondire nelle ricerche che la seguiranno, generando così un processo iterativo. In quest'ottica si collocano anche tutti quegli studi che replicano quelli che li hanno preceduti con l'obiettivo di rafforzare i contenuti e le affermazioni e circoscriverne i risultati.

Operativamente il percorso di ricerca seguito è stato così sviluppato (Mari, 1994):

1. Individuazione del problema di ricerca;
2. Ricostruzione del *framework* teorico;
3. Formulazione delle ipotesi di ricerca;
4. Definizione del disegno di ricerca;
5. Conclusioni.

Individuazione del problema di ricerca

Per quanto concerne l'individuazione del problema di ricerca. L'oggetto di studio e di interesse è rappresentato dal tema delle alleanze strategiche con particolare riferimento a quelle poste in essere nel settore alberghiero. Gli studi svolti prima della ricerca in oggetto hanno contribuito ad individuare i paradigmi della ricerca (Barney, 2002; Donaldson, 2001; Rumelt, 1974; Williamson, 1979; Eccles, 1997; Contractor, Kundu, 1998; Chathoth, Olsen, 2003; Chen H., Chen T., 2003). Tali studi hanno avuto come oggetto approfondimenti sulle teorie di impresa, con particolare attenzione alla *resource-based theory*, al fenomeno delle alleanze strategiche e all'analisi del settore alberghiero. Alla luce delle conoscenze così acquisite si sono sviluppate le seguenti riflessioni:

- attualmente la gestione delle imprese richiede una spiccata capacità di applicare strategie selettive, quindi, decidere dove competere e sapere con chi e come cooperare;
- nel nuovo panorama manageriale, dove le collaborazioni fra imprese stanno divenendo sempre più comuni tra le diverse imprese turistiche, le catene alberghiere hanno seguito diversi approcci per la scelta del modello di alleanze da adottare al fine di perseguire strategie di crescita dimensionale;
- l'insieme delle alleanze strategiche di un'impresa alberghiera ne comprende alcune con elevati livelli di partecipazione o di controllo (alleanze *equity*), mentre altre che sono sviluppate tramite alcune forme contrattuali come il *franchising* o i *management contract* (alleanze *non-equity*);
- il vantaggio competitivo può derivare dal tipo di alleanza prescelta tra gli alberghi della catena;
- la tipologia di relazione (*equity* o *non-equity*) della catena alberghiera corrispondente alla struttura di *governance*, nell'ottica di allineare la strategia con la struttura, influenza anche le alleanze con gli altri operatori del settore (*tour operator*, agenzie di viaggi, compagnie aeree, imprese di organizzazione eventi, etc.).

Per definire il problema della ricerca, utili sono stati i paradigmi di ricerca, le esperienze empiriche del ricercatore e la ricerca bibliografica. In relazione al primo punto, si è già detto che il percorso formativo ha portato ad approfondire i temi delle teorie di impresa, di *strategic management* (con specifico riferimento alle alleanze strategiche) e delle dinamiche del settore turistico.

A tali approfondimenti si sono anche affiancate esperienze di tipo empirico che hanno coadiuvato il ricercatore nella contestualizzazione degli argomenti.

Infine, riguardo alla ricerca bibliografica può dirsi che essa ha rappresentato un passaggio fondamentale per giungere alla definizione del problema di ricerca. Quest'ultima è stata svolta con un approccio metodologico finalizzato alla ricognizione delle posizioni concettuali, nozioni, teorie che i diversi studiosi hanno assunto sul tema indagato.

Alla luce dei passaggi logici appena enunciati si è potuto procedere alla elaborazione degli obiettivi della ricerca, cioè verificare:

1. quando una catena alberghiera, nel perseguire una strategia di crescita dimensionale, decide di adottare un modello di governo corrispondente ad un'alleanza *equity* tra le singole unità/alberghi, in quali casi preferisce adottare un governo incentrato sul *franchising*, e, infine, in quali circostanze utilizza un governo basato sul *management contract*;

2. come la tipologia di *governance* dell'alleanza, prescelta per gestire le unità della catena alberghiera, influenza le alleanze strategiche che la catena stessa adotta nei confronti degli altri operatori del settore turistico.

Ricostruzione del *framework* teorico

In questa fase è stato effettuato un approfondimento delle posizioni concettuali che gli studiosi hanno assunto sul tema al quale il problema della ricerca è relativo. Molto utile è stato il riferimento ad alcune parole chiave sulle quali concentrare l'attenzione e sulle quali si è deciso di ricostruire il percorso evolutivo che la letteratura in tema di alleanze strategiche e di imprese alberghiere ha avuto sin dalle origini.

**- TABELLA 1 -
PAROLE CHIAVE**

Alleanze Strategiche – Vantaggio Competitivo Sostenibile - *Resource Based Theory* –
Transaction Cost Economics - Alleanze *equity* e *non-equity* – Ciclo di vita delle
 alleanze - Meccanismi di Gestione – Prodotto turistico e prodotto alberghiero –
 Strategie dell'impresa alberghiera – Catena Alberghiera – Forme di *governance*; Catene
 proprietarie – *Franchising* - *Management contract* – *Alignment* strategia/struttura

In questa fase è stata effettuata una ricognizione di tutti i materiali bibliografici contenenti i cosiddetti dati secondari, cioè quei dati che pur non essendo finalizzati al raggiungimento di obiettivi specifici della ricerca, come i dati primari, risultano comunque funzionali ad essa (Capra, 1997). Come riferimento del lavoro di ricerca si sono considerati gli studiosi, che sulla base delle conoscenze e degli studi pregressi, nelle loro pubblicazioni, hanno trattato i temi di cui si è detto precedentemente. La ricerca tramite parole chiave è stata effettuata in Italia ed all'estero, presso il Fisher College of Business dell'Ohio State University, utilizzando le risorse delle biblioteche, alle quali si è potuto accedere tramite cataloghi digitali e banche dati *on-line*.

Formulazione delle ipotesi di ricerca

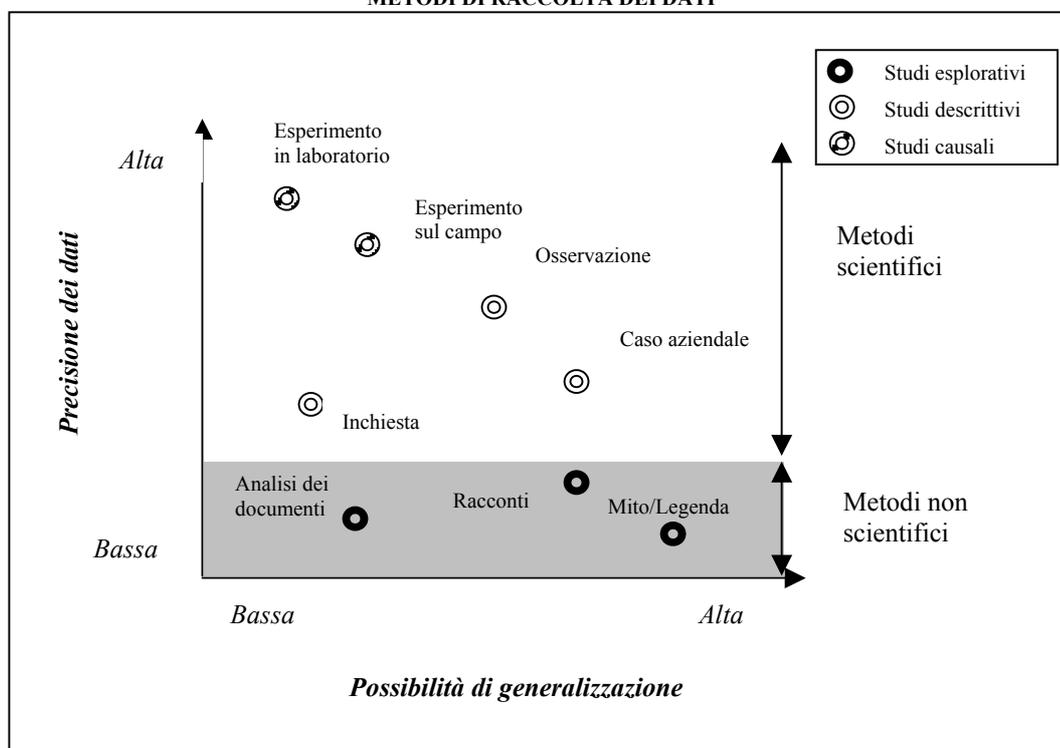
Dalla ricostruzione del *framework* teorico sono derivate le ipotesi di ricerca. Queste ultime sono definite come quelle proposizioni che asseriscono una relazione tra determinanti eventi (Tedeschi, Linskold, 1976). In quest'ambito è importante evidenziare che nella letteratura della ricerca sociale le ipotesi possono essere presentate in modo descrittivo (fenomeno associati fra loro) o causale (un fenomeno viene indicato come causa di un altro che ne è la conseguenza). Sostanzialmente la differenza reale tra le tipologie di ipotesi risiede nella metodologia utilizzata per testarle.

Si distinguono, infatti (Mari, 1994):

- la ricerca esplorativa – che rappresenta uno strumento per lo svolgimento di ricerche di più ampio respiro. Questa è finalizzata alla formulazione di alcune spiegazioni di base relative all'argomento sul quale verte la ricerca principale;

- la ricerca descrittiva, in cui il ricercatore conosce già l'ambito di indagine, per cui non ha bisogno delle spiegazioni generali, ma può tentare direttamente di formulare la propria teoria basata sulla classificazione di alcune variabili su una loro stima e sul confronto;
- la ricerca causale, in cui il ricercatore vuole dedurre una sua teoria basata sulla determinazione causa-effetto nel contesto oggetto di studio. La relazione causale non può essere dimostrata, ma si tenta di inferirne l'esistenza attraverso specifiche metodologie di raccolta dei dati.

**- FIGURA 3 -
METODI DI RACCOLTA DEI DATI**



Fonte: Ns. Elaborazione da Bonoma, 1995.

Tenendo conto dei modelli di raccolta dei dati elaborati da Bonoma (1995), è possibile definire che lo studio realizzato in tutto il lavoro di tesi presenta molteplici caratteristiche. Si cerca, infatti, di coniugare le tre metodologie di raccolta dati: esplorativa, essendo stata realizzata una prima analisi dei documenti raccolti; causale poiché la ricerca è finalizzata ad evidenziare l'esistenza dei legami di causa-effetto che possono persistere tra determinate variabili e le scelte strategiche delle catene alberghiere; descrittiva essendo stata effettuata, nella fase

empirica, un'indagine statistica (attraverso un'osservazione non partecipante) su un campione di catene alberghiere.

Il disegno di ricerca

Per la definizione del disegno di ricerca si è ritenuta utile la formalizzazione del problema sotto forma di quesiti, in modo da riuscire a focalizzare con un grado ancor più elevato di analiticità le tematiche principali sulle quali dirottare gli sforzi della ricerca:

- **Quesito n. 1:** In funzione di quali variabili le catene alberghiere prediligono una particolare forma di *governance* (alleanze *equity*, in *franchising* e in *management contract*) per gestire gli alberghi della catena?
- **Quesito n. 2:** Come la struttura di *governance* prescelta tra i singoli alberghi della catena, influenza le alleanze strategiche con gli altri operatori del settore turistico?

Inoltre, gli elementi determinanti, ai fini dell'elaborazione del disegno di ricerca, sono stati raggruppati in (Mari, 1994): tipo di informazioni necessarie; fonti dei dati; metodi di raccolta dei dati.

Specificamente la tipologia di informazione e le fonti di raccolta dei dati sono state:

- a. Letteratura specifica sul tema alleanze strategiche;
- b. Letteratura specialistica sulle imprese alberghiere;
- c. Letteratura inerente le alleanze strategiche nel settore turistico;
- d. Letteratura relativa alla descrizione della dinamica delle forme di collaborazione tra imprese alberghiere.

Rispetto ai metodi di raccolta dei dati è stata utilizzata l'analisi dei documenti e l'indagine statistica sul campo. In quest'ultima fase la tecnica utilizzata è stata quella dell'osservazione non partecipante, basata sul contatto diretto tra il ricercatore ed i referenti (*manager* e *staff member*) di un campione di catene alberghiere nazionali ed internazionali, incontrati durante le principali manifestazioni fieristiche del settore turistico a livello mondiale (Borsa

internazionale del Turismo di Milano, TTG di Rimini e Borsa Mediterranea del Turismo di Napoli).

Il metodo di campionamento adottato è stato di tipo stratificato non proporzionale. La popolazione N , costituita da tutte le imprese che adottano quali forme di governo per le proprie catene, la proprietà, il *franchising* ed il *management contract*, separatamente o in modo congiunto, è stata ripartita in gruppi (strati), il più possibile omogenei, al loro interno e, il più possibile eterogenei tra loro. Successivamente, in ognuno di essi, è stato estratto un campione casuale.

Nonostante, la raccolta e l'analisi dei dati non si sia basata su di un questionario strutturato, è stato utile realizzare delle interviste cliniche ai referenti del campione estrapolato, in funzione di uno schema di base unico ed omogeneo, che ha permesso di trattare tutte le informazioni necessarie a dimostrare le ipotesi di ricerca con ognuno dei soggetti consultati. Al termine di ogni incontro sono state raccolte una serie di note che hanno consentito la realizzazione di un'elaborazione di tipo statistico del dato rilevato.

Le principali informazioni qualitative richieste riguardano le strutture, i sistemi ed i processi utilizzati per gestire le unità organizzative delle catene alberghiere; le principali motivazioni che hanno spinto la catena a scegliere quella particolare tipologia di alleanza; i rischi associati a questa forma di governo; le tipologie di alleanze e le variabili che influenzano le alleanze strategiche delle catene con gli altri operatori del settore turistico.

Conclusioni

Il lavoro di tesi presenta delle conclusioni che si sviluppano su un duplice livello.

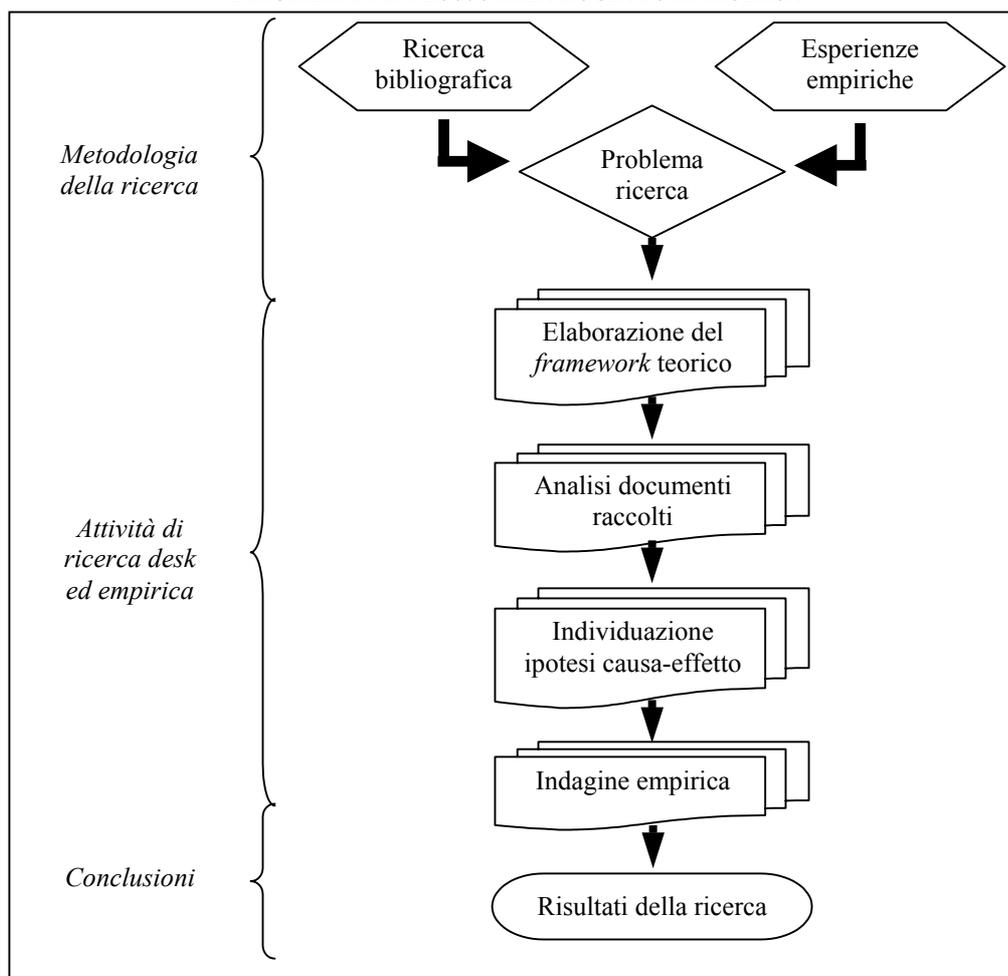
Ad un primo livello osservazionale – interpretativo, partendo dal *background* teorico descritto, l'obiettivo di fondo del progetto di ricerca è stato quello di fornire un quadro teorico delle scelte di sviluppo dimensionale collegate alle alleanze strategiche ed inoltre, individuare possibili interpretazioni ed approcci relativi ai processi di decisione, di gestione e sviluppo delle alleanze delle imprese del settore alberghiero.

Ad un secondo livello – normativo – la ricerca potrebbe essere di supporto e di suggerimento per alcune delle decisioni dei manager delle imprese alberghiere, in relazione alle alleanze poste in essere da queste ultime sia con altre strutture alberghiere, sia con gli altri operatori della filiera turistica.

Inoltre, le argomentazioni trattate potrebbero aprire il “campo” ad ulteriori approfondimenti inerenti quelle condizioni che facilitano lo sviluppo dei network fra imprese turistiche (Della Corte, Sciarelli, 2003) e la creazione dei Sistemi Locali di Offerta Turistica (Rispoli, Tamma 1995; Della Corte, 2000).

Prima di concludere la descrizione della metodologia prescelta nello svolgimento della presente ricerca, si è ritenuta utile la presentazione di uno schema di sintesi del modello adottato (Figura 4).

- FIGURA 4 -
DIAGRAMMA DI FLUSSO DEL PROGETTO DI RICERCA



Come risulta dalla Figura 4, il lavoro si è sviluppato sulla base di una successione ragionata delle fasi, con l'obiettivo di creare i presupposti teorici e sviluppare le conoscenze di dettaglio necessarie al raggiungimento dei risultati auspicati.

3. Il lavoro di ricerca: struttura e limiti.

Il presente lavoro si propone di descrivere ed analizzare nel suo complesso i contenuti della ricerca realizzata. Esso è suddiviso in tre macro-parti: la prima, introduttiva in cui si descrivono i motivi che hanno spinto alla trattazione di questo specifico argomento, gli elementi determinanti per la scelta della metodologia della ricerca, la strutturazione ed i limiti del lavoro realizzato; la seconda, relativa alla teoria di base dedicata alla ricostruzione del *framework* teorico, considerando prima separatamente, poi congiuntamente il fenomeno delle alleanze strategiche, il ruolo delle imprese alberghiere ed infine le forme di collaborazione nel settore alberghiero; la terza parte dedicata alla ricerca empirica, palesata la scelta delle teorie di riferimento, si sono elaborate e si sono dimostrate le ipotesi, per poi trarre le conclusioni del lavoro.

Dunque, il lavoro di ricerca condotto per l'elaborazione della tesi finale di dottorato prevede *un approfondimento delle alleanze strategiche poste in essere dalle imprese alberghiere, in particolare delle forme di governo più idonee per gestire le catene di alberghi e le strategie più coerenti per quelle specifiche forme di governo*. E' possibile considerare il progetto come se fosse articolato in quattro sub-obiettivi a cui corrispondono i 4 capitoli del lavoro di tesi (Tabella 2).

Capitolo I - L'analisi teorica delle alleanze strategiche: in cui si vuole fornire un quadro di riferimento teorico completo delle alleanze strategiche rispetto alle principali teorie di impresa e teorie economico-organizzative: Market Power Theory (Porter, 1985); Transaction Cost Theory (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985); Agency Theory (Fama, Jensen, 1983; Jensen, Meckling, 1976); Real Option Theory (Amran, Kulatilaka, 1999; Copeland, Keenan, 1998; Falukner, de

Rond, 2000; Kogut, Kulatilaka, 2001); Resource-Based Theory (Barney, 1991, 2002; Grant 1991; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984, 1991; Wernerfelt, 1984); Game Theory (von Neumann, Morgenstern, 1944; Nash, 1950; Axelrod, 1984); Resource Dependence Theory (Pfeffer, Salancik, 1978; Pfeffer, 1982); Relational Contract Theory (Macneil, 1974; Mohr, Spekman, 1994; Zaheer, Venkatraman, 1995); Organizational Learning Theory (Kogut, 1988; Child, Faulkner, 1998; Impken, 1998); Social Network Theory (Nohria 1992; Gulati, 1998). Successivamente, nel capitolo sono state trattate: le differenti tipologie di alleanze (orizzontali, verticali e trasversali), le principali scelte di *governance* delle alleanze (*equity*, *non-equity* e *joint venture*), l'analisi dei vantaggi e dei rischi associati alle strategie di collaborazione, la comparazione tra le diverse interpretazioni del ciclo di vita dell'alleanza ed, infine, i principali approcci alla gestione per realizzare alleanze strategiche di successo.

Capitolo 2 - L'impresa alberghiera: aspetti gestionali e scelte strategiche, dove si descrivono le principali caratteristiche delle imprese alberghiere, con riferimento al ruolo (Smith, 1994; Holloway, 1994; Rispoli, Tamma, 1995; Kandampully, 2003), la classificazione (Rispoli, Tamma, 1996; Aiello, 1996; Della Corte, 2000; Madonna, 2001) le attività (Grandori, 1983; Pisoni, Puddu, Volpatto, 1983; Medlik, 1989; Peroni, 1998), l'organizzazione (Comacchio, 1996; Sirianni, 1997) e le principali scelte strategiche adottate da questa tipologia di imprese (Olsen, Tse, West, 1992; Grant, 1994; D'Aveni, 1994, 1995; Rispoli, 2002; Sciarelli S., 2002; Brush, Greene, Hart, 2001; Barney, 2002; Harrison, 2003; Della Corte, 2004; Mauri, 2004; Benevolo, Grasso, 2005).

Capitolo 3 - Le strategie di collaborazione delle imprese alberghiere: in cui l'obiettivo è quello di analizzare i principali contributi relativi ai processi di collaborazione delle imprese alberghiere, con particolare riferimento alle catene alberghiere ed alle relazioni tra le imprese alberghiere e gli altri operatori della filiera turistica.

Capitolo 4 - Analisi empirica delle alleanze strategiche nelle imprese alberghiere: a partire dal quadro teorico di riferimento, considerando alcune variabili chiave, come il controllo sul *brand*, la trasferibilità delle risorse per le alleanze orizzontali (catene alberghiere) ed il carattere centrale e locale delle alleanze nel settore turistico, ci si pone come obiettivo quello di individuare e dimostrare empiricamente alcune ipotesi relative a:

- Le scelte di *governance* (quali forme di alleanze strategiche *equity* o *non-equity*) delle catene alberghiere: proprietà, *franchising* e *management contract* (Hp. 1 e 2);
- Le alleanze centralizzate e locali delle catene alberghiere con gli altri operatori del settore turistico in relazione alle scelte di *governance* effettuate (Hp. 3).

- TABELLA 2 -
STRUTTURA DEL LAVORO DI TESI

<p>- INTRODUZIONE - IL FENOMENO DELLE ALLEANZE STRATEGICHE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perché studiare le alleanze strategiche nel settore alberghiero; • Descrizione della metodologia di ricerca adottata e dell'oggetto d'indagine; • Struttura e limiti del progetto di ricerca.
<p>- CAPITOLO I - L'ANALISI TEORICA DELLE ALLEANZE STRATEGICHE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ricognizione delle scuole di pensiero: <ul style="list-style-type: none"> ○ Studi di <i>strategic management</i>; ○ Studi economico organizzativi • Analisi della letteratura per aree tematiche: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipologie di alleanze; ○ Le forme di <i>governance</i> delle alleanze; ○ Vantaggi e rischi; ○ Il ciclo di vita della alleanze; ○ Gestione del processo di collaborazione.
<p>- CAPITOLO II - L'IMPRESA ALBERGHIERA: ASPETTI GESTIONALI E SCELTE STRATEGICHE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ricognizione degli studi sulle imprese alberghiere; • Descrizione del ruolo delle imprese alberghiere; • Le classificazioni elaborate dalla letteratura; • Trattazione delle attività, dell'organizzazione e delle principali scelte strategiche.
<p>- CAPITOLO III - LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE DELLE IMPRESE ALBERGHIERE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi delle strategie di collaborazione delle imprese alberghiere; • Descrizione delle alleanze orizzontali (catene alberghiere); • Trattazione delle alleanze verticali e trasversali (con altri operatori del settore turistico).
<p>- CAPITOLO IV - ANALISI EMPIRICA DELLE ALLEANZE STRATEGICHE NELLE IMPRESE ALBERGHIERE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Scelta della teoria di riferimento; • Formulazione delle ipotesi; • Formalizzazione del metodo di ricerca empirica; • Descrizione dei risultati raggiunti.

Per ciò che riguarda i limiti del lavoro di tesi, uno degli svantaggi di cui risente l'approccio misto deduttivo-induttivo è legato alla prima fase di formulazione delle ipotesi in funzione della teoria. Infatti, se le ipotesi sono implicitamente contenute nella teoria si rischia di non ottenere alcun effettivo avanzamento di conoscenza.

Al limite, di cui si è appena accennato, si aggiungono quelli relativi all'indagine empirica, legati sia al campionamento che, per sua natura, è affetto da errori (Fraire, Rizzi, 2000), sia al tentativo di generalizzare i risultati dell'indagine. Infine, un ulteriore limite è rappresentato dalla complessità dell'analisi che collega elementi tra loro differenti ed eterogenei, ognuno dei quali potrebbe assumere dignità di ricerca autonoma.

Ciononostante, nella sequenza ragionata delle fasi di ricerca ci si pone l'obiettivo di giungere alla formalizzazione di una metodologia il più possibile valida per l'analisi condotta. ✚

CAPITOLO PRIMO

L'ANALISI TEORICA DELLE ALLEANZE STRATEGICHE

SOMMARIO: 1. Le alleanze nelle strategie d'impresa. - 1.1 La *Market Power Theory*. - 1.2 La *Transaction Cost Theory*. - 1.3 L'*Agency Theory*. - 1.4 La *Real Option Theory*. - 1.5 La *Resource Based Theory*. - 1.6 La *Game Theory*. - 1.7 La *Resource Dependence Theory*. - 1.8 La *Relational Contract Theory*. - 1.9 L'*Organizational Learning Theory*. - 1.10 La *Social Network Theory*. - 2. Un criterio di classificazione: le alleanze orizzontali, verticali e trasversali. - 3. Le scelte di *corporate governance*: alleanze *equity*, *non-equity* e le *joint venture*. - 4. Vantaggi e rischi delle alleanze strategiche. - 5. Il ciclo di vita delle alleanze strategiche. - 6. La gestione delle alleanze.

1. Le alleanze nelle strategie d'impresa.

Le alleanze strategiche rappresentano una delle alternative strategiche a disposizione delle imprese per crescere, svilupparsi, ottenere vantaggi competitivi e realizzare delle differenze rispetto ai propri *competitor* (Hagedoorn, Dysters, 2002; Eisenhardt, 2002; Lawrence, Hardy, Phillips, 2002; Roberts, Liu, 2002).

Le alleanze possono essere definite come quelle **strategie di collaborazione** in cui le imprese combinano le loro risorse e competenze al fine di generare un vantaggio competitivo (Ireland, Hitt, Vaidynath, 2002; Coombs, Ketchen, 1999). Sono accordi di scambio, attività per la condivisione di risorse e competenze tra le imprese volte allo sviluppo e alla distribuzione congiunta di beni e servizi (Subramani, Venkatraman, 2003; Kale, Singh, Perlmutter, 2000). Quindi le imprese che prendono parte ad un'alleanza possono sviluppare risorse e competenze in loro possesso ed al contempo, lavorando con i partner, possono sviluppare risorse e competenze aggiuntive che saranno poi fonti per un nuovo vantaggio competitivo (Kale, Dyer, Singh, 2002; Kuratko, Ireland, Hornsby, 2001).

A partire da questi presupposti, il lavoro di ricerca avviato prevede una prima analisi di tutti i filoni teorici a cui vengono ricondotte le motivazioni delle alleanze strategiche. Le motivazioni teoriche collegate alle strategie di cooperazione, infatti, possono essere ricondotte a due campi di indagine (de Rond, 2003): le teorie di impresa (la *Market Power Theory*, la *Transaction Cost Theory*,

l'*Agency Theory*, la *Real Option Theory*, la *Resource-Based Theory*) e le teorie economico-organizzative (la *Game Theory*, la *Resource Dependence Theory*, la *Relational Contract Theory*, l'*Organizational Learning Theory*, la *Social Network Theory*). Di queste, allo scopo di realizzare un completo ed efficace quadro teorico di riferimento, saranno sinteticamente individuate le premesse ed i limiti, ma solo alcune, con specifico riferimento alle teorie di impresa, saranno, poi, considerate nella seconda parte di questo lavoro per la formulazione delle ipotesi della ricerca.

1.1 La *Market Power Theory*.

La *Market Power Theory* è associata ai lavori di Micheal Porter, il quale, a partire dai contributi di Edward Mason (1939), di Joe Bain (1951) e dalle premesse del paradigma industriale *struttura – condotta – performance* affermò che il profitto potenziale delle imprese dipende dalla struttura del settore (Porter, 1980, 1985).

Il paradigma S-C-P considera la struttura del settore misurata da fattori quali: il numero di concorrenti, l'eterogeneità di prodotti ed il costo di entrata ed uscita dal settore stesso; la condotta intesa come le specifiche azioni dell'impresa nel settore, tra cui il *price taking*, la differenziazione di prodotto, la collusione tacita e lo sfruttamento del potere di mercato; infine, la *performance* considerata sia come *performance* delle imprese prese singolarmente, sia quella dell'economia nel suo complesso. Dunque, le caratteristiche del settore nel quale l'impresa opera definiscono il ventaglio di opzioni e vincoli con cui l'impresa deve confrontarsi. In alcuni settori le imprese hanno opportunità di scelta piuttosto ridotte e numerosi vincoli da rispettare. In questi casi, nel lungo periodo si realizzano profitti normali, ma che consentono di massimizzare il benessere sociale. In altri settori meno competitivi, invece, le imprese si confrontano con minori vincoli ed hanno un ventaglio di opzioni maggiore. Alcune di queste opzioni possono far sì che le imprese ottengano vantaggi competitivi e risultati economici *above normal* (Barney, 2002).

Partendo da questi presupposti, secondo Porter (1985) l'**attrattività del settore** è caratterizzata da cinque forze competitive: la concorrenza diretta, la minaccia di

nuovi entranti, la minaccia di prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei clienti ed il potere contrattuale dei fornitori.

Il **modello delle cinque forze competitive** ha tre importanti implicazioni per indirizzare i manager nella scelta e nell'implementazione di una qualunque strategia. In primo luogo, questo modello individua e descrive le fonti più comuni di minacce in un settore; in secondo luogo, il modello della concorrenza allargata può essere utilizzato per determinare il livello e l'intensità complessiva delle minacce. Infine, è anche utile per prevedere il livello medio di *performance* ottenibile nel settore stesso. Dunque, un'impresa dovrebbe posizionarsi in relazione a queste cinque forze in modo tale da poter ottenere un vantaggio competitivo oppure difendersi dalla possibilità che questi *competitor* corrodano il profitto potenziale ottenibile dal settore.

Secondo questa logica, un'alleanza strategica potrebbe condurre le imprese, tra loro partner, ad ottenere una posizione più forte, agendo insieme, rispetto ad imprese singole. In tal senso, le alleanze strategiche consentono di ottenere un **maggior potere di mercato** attraverso (Sicca, 1998): la riduzione degli spazi disponibili per le imprese già presenti sul mercato; l'innalzamento di barriere contro i potenziali nuovi entranti; la realizzazione di economie di scala; il contenimento dei costi e dei tempi per l'ingresso in nuovi business; la riduzione degli investimenti e dei rischi nonché dei tempi per l'entrata in un nuovo mercato; l'aggiramento, mediante accordi con partner locali, delle barriere erette dai governi a protezione dei mercati nazionali; accrescimento della competitività delle imprese nazionali sui mercati internazionali; la riduzione del rischio, l'accesso a nuovi mercati e gli investimenti in tecnologie innovative.

Nonostante gli indubbi meriti della *Market Power Theory*, essa è stata poco utilizzata per l'elaborazione di nuovi sviluppi ed evoluzioni delle teorie sulle alleanze. Infatti, questa teoria considera la struttura del settore come se fosse un vincolo di cui le imprese devono tener conto principalmente nella scelta di una delle tre strategie competitive - *leadership* di costo, differenziazione e focalizzazione - e ciò lascia poco spazio per una naturale scelta strategica (Child, 1972). Inoltre, il modello struttura-condotta-performance, da cui la MPT ha origine, è stato studiato per essere applicato al settore e rappresenta un valido

strumento di analisi delle minacce e delle opportunità ambientali, ma non è mai stato inteso come strumento per guidare il processo di scelta della strategia complessiva. Uno strumento di questo tipo deve considerare sia l'analisi ambientale (minacce e opportunità), che l'analisi organizzativa (punti di forza e di debolezza). Infatti, l'analisi delle minacce e delle opportunità ambientali non si focalizza sull'eterogeneità delle imprese in un determinato settore, ma presuppone che le imprese possono differire, esclusivamente e limitatamente alle opportunità ed alle minacce che esse stesse devono affrontare (Barney, 1991; Conner, 1991).

Secondo Child e Faulkner (1998) la MPT è una prospettiva del tutto deterministica che non indica immediatamente il modo in cui l'evoluzione delle relazioni tra le imprese può modificare la razionalità e la visione di coloro che assumono le decisioni strategiche. Da ciò discendono numerose difficoltà se si volesse applicare questa teoria all'analisi dei processi attraverso cui le alleanze strategiche si sviluppano nel tempo. Infine, la *Market Power Theory* assumendo che l'ambiente è "esterno", non riconosce i concetti legati ai processi cognitivi, i presupposti, i pregiudizi che potrebbero scaturire dai processi di *decision making* (Smircich, Stubbart, 1985).

1.2 La *Transaction Cost Theory*.

La *Transaction Cost Economics* considera la minimizzazione dei costi di transazione come il problema chiave dell'economia industriale (Williamson, 1989). Tali costi hanno origine dall'incertezza collegata all'impossibilità di stipulare contratti completi che prevedono il manifestarsi di eventi futuri (Coase, 1937), dalla **razionalità limitata**¹ degli attori dello scambio (Simon, 1961), dall'**opportunismo** derivante dal comportamento egoistico degli individui (Knight, 1951) e dalla specificità degli investimenti (*transaction specific investment*) realizzati dalle parti della relazione contrattuale (Williamson, 1979).

¹ Il concetto di razionalità limitata teorizzato da Simon e connesso con la formulazione delle decisioni è motivato dalla mancata individuazione ed analisi di alcune possibili alternative di scelta, dalla necessità di predisporre previsioni per configurare i risultati futuri dell'adozione di ciascuna alternativa e dall'impossibilità di conoscere tutte le conseguenze di ogni comportamento, in considerazione dei vincoli di esperienza, tempo e costo che si riscontrano nella soluzione di qualsiasi decisione (Sciarelli S., 2005).

A partire da questo obiettivo l'impresa può decidere se rivolgersi al mercato, da cui consegue la gestione delle transazioni tra una molteplicità di imprese coordinate esclusivamente attraverso il prezzo oppure internalizzare le transazioni nei confini dell'impresa.

Come approccio economico all'organizzazione, la teoria dei costi di transazione prova a spiegare perché, alcune volte, le strutture gerarchiche, altre volte quelle basate sul mercato, possono essere mezzi più efficienti per governare le organizzazioni economiche. La letteratura accetta la dicotomia fra mercato e gerarchia come un'alternativa basilare per gli scambi insieme alle altre ipotesi come l'incertezza, la razionalità limitata, l'opportunismo e la specificità degli investimenti (Chen H., Chen T., 2003).

Il punto di osservazione della TCE è posto sulle singole transazioni o negoziazioni (gestite tramite il mercato) considerate separatamente. Inoltre, l'obiettivo che si deve raggiungere è che la scelta del **modello di governance** da utilizzare deve essere quella che minimizza i **costi di transazione** e che riduce il **rischio di opportunismo** (Williamson, 1979). Questo implica l'affermazione che l'impresa preferirà una via gerarchica, quindi il ricorso ad un controllo proprietario, perchè permette di ottenere un maggior livello di controllo, quando vi è un fallimento del mercato nel trasferire le risorse e le competenze (Dunning, 1995). Infatti, è proprio il fallimento del mercato il principale presupposto affinché l'impresa scelga di integrare e assumere un maggior controllo. Secondo la prospettiva dei costi di transazione, la determinante principale dei fallimenti di mercato è rappresentato dai *transaction specific investment*. Le imprese, nel loro processo di crescita, cercheranno di sfruttare il vantaggio competitivo che hanno sviluppato nel tempo. Dunque, il vantaggio competitivo è collegato alle risorse specifiche oggetto della transazione, che rappresentano investimenti non recuperabili in risorse materiali o umane, e che, a loro volta, sono specializzate, quindi utilizzabili unicamente per tale scopo. Secondo questa teoria gestire l'investimento in risorse e competenze specifiche dell'impresa attraverso una forma non gerarchica significa voler essere soggetti a notevoli minacce di opportunismo e, quindi, dover abbandonare questa forma di governo a favore di un governo gerarchico.

La *Transaction Cost Economics* sostiene che una strategia di cooperazione si pone all'interno del **continuum tra mercato e gerarchia** (Sicca, 1998) ed è una strategia per ridurre i costi di transazione. Tali costi, che come già affermato, comprendono quelli necessari all'organizzazione, la negoziazione, la gestione ed il controllo delle transazioni, discendono soprattutto dalla razionalità limitata e dall'opportunismo. Questi due assunti evidenziati dagli studi di Coase (1937) e Williamson (1975, 1985), evidenziano che nella realtà non possono essere scritti contratti perfetti dati i limiti cognitivi e formali all'esercizio della razionalità e che le imprese o gli individui probabilmente possono raggiungere un vantaggio utilizzando qualsiasi espediente dettato dal loro orientamento egoistico. Considerando la scelta di un limitato numero di partner, per far avvenire la transazione, in condizioni di incertezza, di complessità del mercato e di informazioni limitate, con un partner più vulnerabile, è possibile internalizzare la transazione stessa portandola all'interno dell'impresa. Quindi, gli attributi di una transazione, in particolare il grado di specificità degli *asset*, potrebbero giocare un ruolo chiave nella scelta di appropriate strutture di governo.

Secondo quest'approccio, le imprese possono ritenere non efficiente instaurare semplici relazioni di mercato a causa dei cosiddetti "costi d'uso del mercato" (Coase, 1937), determinati da:

- l'incertezza: relativa alla difficoltà di predeterminare gli eventi successivi alla stipulazione di un contratto;
- la razionalità limitata dei soggetti che prendono parte allo scambio collegata alle difficoltà di reperire informazioni sugli stessi soggetti;
- i comportamenti opportunistici, legati alla propensione degli individui di perseguire i propri interessi;
- la specificità degli investimenti effettuati dalle parti coinvolte nel rapporto contrattuale.

Quindi, in definitiva, le alleanze strategiche risultano essere quella **soluzione "intermedia" tra mercato e gerarchia**, capace di garantire la massima efficienza alle imprese, grazie alla possibilità di sfruttare alcuni dei vantaggi del mercato senza dover sostenere i costi dell'internalizzazione delle transazioni.

La teoria dei costi di transazione, è stata spesso utilizzata per approfondire la ricerca sulle alleanze (Deeds, Hill, 1998). Per esempio le modalità di entrata in mercati stranieri (Andersn, Gatignon, 1986), la selezione e la struttura delle differenti forme di alleanze strategiche (Hennert, 1988; 1991; Parke, 1993), le alleanze finalizzate ad attività di co-marketing e di ricerca e sviluppo (Brockhoff, 1992; Pisano, 1990) e la costituzione di nuove imprese (Oviatt, McDougall, 1994).

Rispetto alla *Market Power Theory* che indica quali sono i motivi per cooperare: potere di contrattazione e profitto potenziale, la *Transaction Cost Economics* individua, invece, nella maggiore efficienza, nella minimizzazione dei costi e nella riduzione del rischio collegato ai comportamenti opportunistici, le reali motivazioni per la realizzazione di alleanze tra le imprese. L'applicazione di questa teoria alle alleanze è stata molto criticata dagli studiosi che non hanno accettato il ruolo così influente delle scelte di *governance* delle imprese quali fonti del vantaggio competitivo (Francis, Turk, Willman, 1983). Inoltre, vi sono state critiche anche per le notevoli difficoltà affrontate nello spiegare come gli aspetti relazionali della cooperazione si evolvono nel tempo e come si modifica, volta per volta, la natura delle transazioni (Parche, 1993). Infine, la TCE ignora gli effetti della fiducia, delle obbligazioni interpersonali e della reputazione quali modalità per ridurre il rischio di opportunismo e come fattore plausibile per superare la razionalità limitata attraverso una crescente disponibilità a condividere le informazioni (Faulkner, de Rond, 2000). Anche la TCE come la MPT, potrebbe essere considerata una teoria deterministica e statica nell'orientare le imprese verso obiettivi di efficienza e controllo.

È possibile, comunque, osservare che la teoria dei costi di transazione rispetto alle altre teorie d'impresa risulta più facilmente applicabile e maggiormente concreta nell'orientare le scelte dei manager dell'impresa (Seth, Thomas, 1994) e nell'incoraggiare la rischiosità di chi ha una visione negativa sulla gestione, come quella dei manager ritenuti opportunistici e senza fiducia (Donaldson, 1995).

1.3 L'Agency Theory.

La teoria dell'agenzia studia l'abilità dei “*principals*” di monitorare e controllare gli “*agents*”. Accettando l'ipotesi del comportamento opportunistico delle parti, quale assunzione della teoria dei costi di transazione, gli *agents* potrebbero cercare di sfruttare la loro posizione (per esempio accedere ad alcune risorse strategiche) e dover essere presieduti dai *principals* (Fama, Jensen, 1983; Jensen, Meckling, 1976). I *principals* possono essere di vario tipo, compreso gli azionisti o i proprietari, così come possono esserlo gli *agents* (manager e dipendenti).

Finchè questi ultimi assumono decisioni in modo coerente agli interessi degli investitori, non si presenta alcun problema di agenzia. Purtroppo, però, nella realtà raramente vi è coincidenza tra gli interessi degli investitori e quelli del management (Hill, Snell, 1988). Quando vi sono divergenze tra i soggetti coinvolti in una relazione di questo tipo, sorge il problema dell'agenzia. I costi che le imprese sostengono per attuare strategie volte a ridurre i problemi di agenzia ed i costi per non averli risolti, sono detti costi di agenzia. Tali costi possono sostanzialmente ridurre i benefici economici che si potrebbero generare attraverso un normale rapporto di agenzia.

Secondo questa teoria, dunque, i sistemi di governo rappresentano un aspetto cruciale della progettazione organizzativa.

Tradizionalmente, le applicazioni della teoria dell'agenzia si sono focalizzate sulle specifiche relazioni tra proprietari e manager di grandi società quotate (Berle, Means, 1932). I lavori di ricerca più recenti si sono estesi alle relazioni tra manager e dipendenti, clienti e legali, acquirenti e fornitori (Child, Faulkner, 1998). Le imprese, per esempio, sono viste come un mero insieme di contratti tra proprietari di fattori di produzione e consumatori (Ramanatan, Thomas, 1997). Inoltre, i presupposti della teoria dell'agenzia considerano l'esistenza di un oggettivo rischio di opportunismo, la razionalità limitata degli individui e la loro avversione al rischio.

Quindi, secondo la teoria dell'agenzia, una strategia di cooperazione tra le imprese può essere vantaggiosa, poiché riesce ad incrementare i benefici del

lavoro in team, ma al contempo anche costosa in termini di regolamentazione, per controllare il comportamento degli *agents*.

Come la TCE, l'*Agency Theory* presenta implicazioni significative sulle scelte della struttura di governo delle imprese. Das e Teng affermarono "i manager sono spesso motivati a far terminare le alleanze delle loro imprese per poter avere un maggior controllo dei compensi e dei rischi. Una conseguenza di questo comportamento, è che alcune alleanze sono terminate velocemente, essendosi alcuni partner allontanati". Ciò evidenzia il limite principale di questa teoria applicata alle alleanze strategiche, e cioè: mentre sembra fornire una motivazione razionale per l'acquisizione di nuovi partner nell'alleanza, non spiega perché alcune imprese di successo acquisiscono partner, nonostante questi potrebbero perseguire ed ottenere, da soli, gli stessi obiettivi (Das, Teng, 2000). Si deduce, quindi, che anche, la teoria dell'agenzia potrebbe essere considerata nei suoi orientamenti relativamente deterministica e statica (de Rond, 2003).

1.4 La Real Option Theory.

La teoria delle opzioni reali nasce dagli studi di finanza aziendale. Un'opzione è, infatti, il diritto ad acquisire o vendere un bene specifico, ad un prezzo predefinito, in una data prestabilita. Le opzioni finanziarie sono opzioni sottoscritte su beni di natura finanziaria come le azioni. Quindi le stock option trasferiscono ad un soggetto il diritto ad acquistare o vendere una particolare azione ad un prezzo e ad una data prestabiliti. Un'**opzione reale** è un'opzione sottoscritta su un bene reale, come un immobile, una rete distributiva o una determinata tecnologia. La logica delle opzioni reali si focalizza sulla capacità di un'impresa di modificare la sua strategia nel tempo, in funzione dell'evolversi del futuro incerto (*flexibility*). L'analisi delle opzioni reali suggerisce che quando c'è una notevole incertezza circa il valore di un particolare investimento, la scelta di una forma di governo che massimizza la flessibilità strategica diventa fondamentale (Kogut, 1991).

Tale prospettiva offre una particolare spiegazione per le imprese che entrano nelle alleanze strategiche. Infatti, i motivi che spingono le imprese ad adottare una

strategia di alleanze sono la riduzione del rischio e l'opportunità di detenere un rapido sviluppo nel campo delle tecnologie innovative.

Secondo la strategia delle opzioni reali, allearsi aiuta a generare un portafoglio di opzioni a basso costo, conferendo, piccoli e limitati guadagni, che simultaneamente possono far ottenere nuova conoscenza e far sorgere ulteriori opzioni per il futuro (Amran, Kulatilaka, 1999; Copeland, Keenan, 1998; Falukner, de Rond, 2000; Kogut, Kulatilaka, 2001).

Nonostante la sua particolare rilevanza nei settori ad elevata innovazione tecnologica, la teoria delle opzioni reali si limita solo a fornire una spiegazione dei processi di cooperazione. Secondo alcuni studiosi (de Rond, 2003), questa teoria accetta che i partner abbiano un comportamento opportunistico nella cooperazione rispetto alle altre teorie d'impresa. Anch'essa è, quindi, una teoria statica, deterministica, che fornisce un'esigua giustificazione per alcune caratteristiche delle alleanze di successo come il coinvolgimento e la fiducia.

1.5 La Resource-Based Theory.

Al contrario della *Market Power Theory*, la *Resource-Based View* non accetta l'esistenza di forze che inevitabilmente possono condurre un mercato verso l'equilibrio, nè la necessità di competere per ottenere delle rendite monopolistiche. Le imprese, infatti, possono ottenere un **vantaggio competitivo sostenibile** grazie alla configurazione delle loro risorse, e cioè quando queste sono di valore, rare, difficili da imitare e non facilmente appropriabili, trasferibili o replicabili (Barney, 1991, Grant 1991; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984, 1991; Wernerfelt, 1984). La posizione competitiva di un'impresa è determinata sia dall'insieme di risorse, sia dalle relazioni uniche e rare che possiede. Di conseguenza, l'obiettivo dei manager è quello di adattare, valorizzare queste risorse per competere ed evitare di erodere il loro valore (Rumelt, 1984). Il modello di analisi strategica adottato è il **VRIO framework**, che si basa sul rispetto, da parte delle risorse e competenze dell'impresa, di quattro caratteristiche. Le risorse, devono essere: (1.) di valore; (2.) rare; 3.) inimitabili (4.) organizzate (Barney, 1991). Dall'analisi di queste quattro caratteristiche si

determina se una particolare risorsa o capacità sia un punto di forza o di debolezza.

Affinché risorse e competenze siano un punto di forza aziendale, dunque essere considerate di valore, devono consentire all'impresa di sfruttare un'opportunità o neutralizzare una minaccia. Al contrario, le risorse e le competenze che rendono difficili tali azioni rappresentano dei punti di debolezza. L'analisi del valore, quindi, lega l'analisi interna dei punti di forza e di debolezza aziendali con l'analisi esterna delle minacce e delle opportunità ambientali. Inoltre, secondo questo approccio se una determinata risorsa o capacità è posseduta da numerose imprese concorrenti, sarà improbabile che quella risorsa o capacità sia una fonte di vantaggio competitivo per qualunque azienda. Le risorse di valore, ma comuni (cioè non rare) sono fonti di parità competitiva. Al contempo se le risorse sono di valore e rare possono essere fonti di vantaggio competitivo sostenibile solo se le aziende che non le possiedono subiscono uno svantaggio di costo per ottenerle, rispetto a quelle che già ne dispongono. Secondo quanto sostenuto da Lippman e Rumelt (1982) e da Barney (1986) queste risorse sono imperfettamente imitabili. Rispetto all'approccio *resource-based*, quindi, il potenziale aziendale per la generazione di un vantaggio competitivo si basa sul valore, la rarità e l'imitabilità delle proprie risorse e capacità. Tuttavia, per poter esprimere questo potenziale, un'impresa deve essere organizzata in modo da sfruttare le proprie risorse e capacità (Barney, 2002). Numerosi sono gli elementi dell'organizzazione aziendale rilevanti per questa variabile come, ad esempio, la struttura di reporting, il sistema di controllo e le politiche di gestione del personale. Queste componenti sono spesso definite risorse e capacità complementari perché se prese singolarmente possiedono una capacità limitata di generare vantaggi competitivi, mentre se associate ad altre risorse e capacità, possono permettere all'impresa di sfruttare il loro potenziale e generare un vantaggio competitivo sostenibile (Amit, Schoemaker, 1993).

Secondo *la resource-based theory* affinché un'alleanza strategica sia fonte di un vantaggio competitivo durevole, essa deve possedere le quattro caratteristiche previste dal *VRIO framework*. Un'alleanza è economicamente di valore quando il valore stesso delle risorse e degli *asset* combinati risulti superiore al valore delle

risorse e degli *asset* considerati separatamente². Le imprese hanno un incentivo a cooperare quando il suddetto valore è maggiore dei costi imposti all'alleanza dal comportamento ingannevole di alcuni partner.

La rarità delle alleanze strategiche dipende dal numero delle imprese concorrenti che hanno già implementato quell'alleanza. Questa caratteristica non è legata solo alla frequenza con cui le alleanze si realizzano, ma dipende anche dai benefici che le imprese ottengono dalle alleanze da loro concluse. Una delle ragioni per le quali i benefici che maturano da una particolare alleanza strategica possono essere rari, è che poche imprese possiedono risorse complementari e abilità richieste per creare quella specifica forma di collaborazione. Ciò è particolarmente vero, quando un'alleanza è realizzata per entrare in un nuovo mercato e specialmente un nuovo mercato estero.

Le risorse e le capacità che consentono alle imprese di concepire ed implementare strategie di valore possono essere imitate in due modi: duplicazione diretta e sostituzione. Sia la duplicazione che la sostituzione sono aspetti rilevanti nell'analisi dell'inimitabilità delle alleanze strategiche. Ricerche recenti suggeriscono che alleanze strategiche di successo sono spesso basate su relazioni socialmente complesse tra i partner (Ernst, Bleeke, 1993; Barney, Hansen, 1994). In questo senso, le alleanze vanno ben al di là di semplici contratti e sono caratterizzate da fenomeni complessi, come relazioni di fiducia tra i partner, amicizia, ed anche talvolta dalla volontà di porre in secondo piano i propri interessi di breve termine per il miglioramento ed una maggiore durata delle relazioni. Nonostante, gli scopi e gli obiettivi di un'alleanza strategica sono di valore e rari, ed anche se le relazioni in base alle quali un'alleanza è creata sono socialmente complesse e costose da imitare, quando esistono alternative strategiche a costi minori un'alleanza può comunque non essere in grado di

² Questa nozione di complementarità delle risorse è una definizione del concetto economia di scopo e persiste fin quando si rispetta la disuguaglianza

$$NPV(A+B) > NPV(A) + NPV(B)$$

dove,

NPV(A+B) = il valore attuale netto degli *asset* "combinati" delle imprese A e B

NPV(A) = il valore attuale netto degli *asset* dell'impresa A da sola

NPV(B) = il valore attuale netto degli *asset* dell'impresa B da sola

generare un vantaggio competitivo sostenibile. Infatti, sono almeno due le possibili strategie sostitutive delle alleanze: sviluppo interno e fusioni/acquisizioni (Nagarajan, Mitchell, 1998; Hagedoorn, Sadowski, 1999; Newburry, Zeira, 1997).

Naturalmente, non tutte le imprese in un settore avranno le capacità organizzative e relazionali (*relational - building*) necessarie per costruire alleanze di successo. Se queste abilità risultano sia rare tra un insieme di imprese concorrenti, sia costose da sviluppare, allora le imprese che hanno la capacità di sfruttare tali abilità attraverso la creazione di alleanze possono beneficiare di vantaggi competitivi. In questo senso, una delle più importanti determinanti del successo delle alleanze strategiche è la loro organizzazione. L'obiettivo organizzativo principale di un'alleanza è garantire ai partner la massimizzazione dei benefici attesi ed al contempo minimizzare la probabilità di comportamenti ingannevoli. Le capacità organizzative richieste nella gestione delle alleanze sono, per molti versi, uniche. Spesso si richiede del tempo in modo che le imprese possano sviluppare tali attitudini e raggiungere il pieno sfruttamento del potenziale delle loro alleanze.

- TABELLA 1.1 -

APPLICAZIONE DEL *VRIO FRAMEWORK* ALLE ALLEANZE STRATEGICHE

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Valore: se il valore delle risorse e degli <i>asset</i> combinati risulta superiore al valore delle risorse e degli <i>asset</i> considerati separatamente. 2. Rarità: dipende dal numero delle imprese concorrenti che hanno già implementato quell'alleanza. 3. Imitabilità: quando le imprese che vogliono perseguire una strategia di alleanza devono sopportare uno svantaggio di costo per realizzarla. 4. Organizzazione: garantire ai partner la massimizzazione dei benefici attesi ed al contempo minimizzare la probabilità di comportamenti ingannevoli. |
|--|

Un'alleanza potrebbe condurre in modo efficiente le imprese verso risorse e competenze uniche, *asset* o processi specifici, senza necessariamente adottare una strategia di fusione o acquisizione. Ovviamente, quest'opportunità è resa più difficile, quando le capacità sono costituite da conoscenze tacite (come ad esempio, una cultura distintiva o la *social complexity* dell'impresa). Assorbire tali competenze richiede che l'impresa sviluppi un'elevata capacità di recepire e un forte intento ad imparare. Questo richiede anche che i partner adottino comportamenti trasparenti nel trasferimento del loro *know-how* e che la natura di questa conoscenza sia da sé sufficientemente trasferibile.

In sintesi, secondo l'approccio *resource-based* è conveniente realizzare alleanze strategiche, quando vi sono i seguenti presupposti di fondo (Della Corte, 2004):

- a) la complementarità delle risorse delle imprese coinvolte (Hitt, Bierman, Shimizu, Kochar, 2001; Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, Borza, 2000);
- b) la possibilità di realizzare un vantaggio competitivo sostenibile attraverso l'alleanza, che non sarebbe raggiungibile dalla singola impresa (Ireland, Hitt, Vaidyanathan, 2002);
- c) la cooperazione, da parte del management delle imprese coinvolte per realizzare sinergie strategiche ed operative.

Concludendo è importante evidenziare che anche l'approccio *resource-based* alle alleanze strategiche presenta alcuni limiti, in particolare riferiti al trasferimento delle risorse strategiche, che, come vedremo anche in seguito, può essere soggetto a elevati costi di transazione, generati da comportamenti opportunistici come *adverse selection*, *moral hazard* e *hold up* (Chi, 1994).

1.6 La *Game Theory*.

La teoria dei giochi è generalmente associata agli studi del matematico John von Neuman, degli economisti Oskar Morgenstern e di John Nash. Von Neumann (1928) riconosce che il comportamento degli individui potrebbe essere studiato come se fosse un gioco di società. Ogni gioco possiede la chiave per spiegare gran parte delle interazioni sociali, poiché nascondono il "calcolo" razionale che è alla base di tali interazioni (von Neumann, Morgenstern, 1944). Ovviamente coerentemente con gli interessi di tutti i partecipanti al gioco, lo scopo principale è quello di scoprire questi "calcoli" (Zagare, 1984).

Nonostante il **Dilemma del Prigioniero** di von Neuman e Morgesten si è sviluppato in molteplici forme complesse, un principio resta immutato: le strategie di cooperazione potrebbero essere realizzate, a condizione che esista la possibilità, per le parti coinvolte, di incontrarsi nuovamente nel futuro (Axelrod, 1984).

Secondo Parche (1993), nelle alleanze strategiche la cooperazione è mantenuta da ogni impresa che può ottenere un immediato guadagno dal comportamento opportunistico, sacrificando così i guadagni futuri, poiché si è violato l'accordo. Questo assunto sembra intuitivo, infatti: non rispettare gli accordi nel presente

ridurrà la probabilità di cooperare nel futuro. Seguendo lo stesso principio, la cooperazione in operazioni attuali può essere misurata attraverso la collaborazione nelle operazioni future, e una defezione può provocare un'altra defezione di ritorsione. Quindi, l'interazione tra le parti migliora le aspettative per la cooperazione favorendo le strategie di reciprocità.

Nonostante la teoria dei giochi mantenga l'assunto del comportamento opportunistico degli individui, essa non ipotizza, come avviene nella teoria della *invisible hand* di Adam Smith, che gli individui seguiranno un comportamento tra loro concorrenziale. Infatti, anche, nel modello "dilemma del prigioniero", il risultato ottimale è ottenuto attraverso una strategia di cooperazione e non di competizione.

Il principio dei **giochi non cooperativi** fu introdotto da Nash (1950). Questi particolari giochi sono come dei contratti imposti tra giocatori (come spesso avviene nella vita reale), ma dove questi giocatori, agendo razionalmente in base alla loro più efficiente organizzazione con altri giocatori, assumono le migliori scelte strategiche. In tal senso, ovviamente, la collaborazione può massimizzare gli interessi congiunti ed evitare i rischi collegati alle attività di imprese singole. Quindi anche secondo Nash, la concorrenza non genera un risultato ottimale per tutti.

Nel corso degli anni, numerosi sono stati gli economisti che si sono concentrati, a partire dai presupposti della teoria dei giochi, sul fenomeno delle alleanze strategiche. Dixit e Nalebuff (1991), Branderburger e Nalebuff (1996) hanno verificato in quali circostanze le strategie di cooperazione possono far ottenere un'idonea remunerazione all'impresa ed in quali situazioni, invece, le stesse alleanze possono essere indebolite. Axelrod (1984) sosteneva che un'impresa investendo in numerose alleanze strategiche nel tempo può essere considerata come un giocatore impegnato in un gran numero di giochi del "dilemma del prigioniero". Tuttavia le imprese che entrano in alleanze vi restano fintantoché i loro partner si comportano in modo affidabile. Se un partner si comporta in modo inaffidabile, l'alleanza tende a sciogliersi. Quindi l'alleanza sopravvive finché i benefici, derivanti da una collaborazione di valore e durata, risultano comparativamente maggiori dei costi immediatamente sopportati

dall'impresa soggetta ai comportamenti opportunistici dell'altro partner (Axelrod, 1984; Ring, Van de Ven, 1992). Gli studi di Axelrod (1984) hanno contribuito all'analisi dei limiti dell'applicazione di questa teoria alle alleanze strategiche. Infatti, la *Game Theory* non riesce ad essere di grande aiuto per le imprese di un'alleanza, nel momento in cui queste devono affrontare i vincoli legati al trasferimento delle risorse, all'incertezza circa ciò che gli altri giocatori/impresе prevedono per il gioco, alle convenzioni sociali, ed alle istituzioni a cui questi giocatori sono soggetti e da cui il loro comportamento è in parte influenzato. La teoria dei giochi, quindi, considera le imprese dei meri attori di un "gioco" ed è meno attenta a considerare le attese e gli interessi delle stesse imprese (de Rond, 2003).

1.7 La Resource Dependence Theory.

La *Resource Dependence Theory*, sviluppata per la maggior parte nei lavori di Pfeffer e di Salancik (1978), afferma che le imprese ed il loro vantaggio competitivo dipendono dalle **risorse presenti nell'ambiente esterno**. Tale teoria si focalizza sui contesti in cui le imprese operano e da cui dipendono per l'ottenimento di risorse specifiche. Il presupposto di fondo della RDT è che non essendo le imprese internamente autosufficienti, esse richiedono risorse dall'ambiente e, quindi, diventano interdipendenti da quelle parti dell'ambiente stesso con cui effettuano le transazioni.

La *Resource Dependence Theory* sostiene che il comportamento dell'impresa diventa influente per l'esterno, poichè deve prevedere la domanda di quelle risorse, fornite dal suo ambiente di riferimento, che sono necessarie e fondamentali per continuare a sopravvivere (Pfeffer, 1982).

In quest'ambito, la strategia di cooperazione è, quindi, spiegata attraverso la possibilità di detenere il controllo su questa fonte di incertezza. L'alleanza (coerentemente con la *Resource Based Theory*) fornisce alle imprese l'accesso a capacità uniche, risorse finanziarie, materie prime, abilità, processi, o mercati che presentano tutte la caratteristica dell'esclusività. In altre parole, le imprese potrebbero ridurre la loro dipendenza dall'esterno cooperando con elementi chiave dello stesso ambiente (Faulkner, 1995). Tutto ciò potrebbe significare sostituire un

fattore di rischio con altri elementi rischiosi, compreso l'opportunismo ed il trasferimento di competenze involontario (Faulkner, de Rond, 2000). Questa teoria cerca di sviluppare una maggiore consapevolezza del contesto organizzativo in cui l'impresa opera e si incentra totalmente sulle scelte razionali, sugli sforzi deliberati per adeguare l'impresa al suo ambiente (Pfeffer, 1982).

L'enfasi posta sulle forze economiche, sociali e politiche dell'ambiente di riferimento delle imprese e le conseguenze sulle relazioni con gli *stakeholders* sono state criticate da alcuni studiosi (come Donaldson, 1995), ma ben accolte da altri. Inoltre, la *Resource Dependence Theory* potrebbe addirittura essere considerata irrealistica, poiché presuppone che il trasferimento delle risorse non presenta alcuna problematica, anche quando le risorse e le capacità risultano scarsamente trasferibili e difficilmente imitabili (Das, Teng, 2000).

1.8 La Relational Contract Theory.

La *Relational Contract Theory* rappresenta una delle teorie organizzative sviluppate da Macneil (1974), il quale, a partire dalla teoria classica e neoclassica dei contratti, affermò che la maggior parte delle relazioni di scambio tra le imprese aveva necessariamente bisogno di continue interazioni tra gli attori coinvolti. I contratti formalizzati legalmente, per quanto importanti, non sempre rappresentano un meccanismo adeguato per regolare le interazioni quotidiane tra soggetti. Nella realtà, la maggior parte delle relazioni fa affidamento su particolari situazioni storiche e specifici fenomeni sociali, come ad esempio la fiducia.

La **fiducia** consente ai partner di una relazione di esplorare delle opportunità di scambio che non sarebbero sfruttabili unicamente attraverso meccanismi organizzativi "legali" ed economici (Ernst, Bleeke, 1993; Barney, Hansen, 1994; Holm, Eriksson, Johanson, 1999; Lorenzoni, Lipparini, 1999; Blois, 1999; Chiles, McMackin, 1996; Larzelere, Huston, 1980; Butler, 1983; Zaheer, Venkatraman, 1995; Butler, Cantrell, 1984; Carney, 1998). Dunque, una relazione di scambio è influenzata dal contesto storico e dalla realtà sociale in cui le transazioni avvengono. Ed è proprio la fiducia che ha il compito di monitorare l'adempimento degli obblighi collegati allo scambio seguendo l'interesse comune di tutte le parti coinvolte (Heide, 1994). In questa teoria la fiducia è considerata una relazione

critica utile ad assicurare che gli scambi vadano a buon fine. Secondo la *relational contract* le alleanze strategiche sono relazioni contrattuali che si basano prima di tutto sulla fiducia tra i partner coinvolti.

La ricerca empirica suggerisce che solitamente i partner di un'alleanza di successo non specificano tutti i termini e le condizioni contrattuali e non possono prevedere tutti gli eventuali comportamenti sleali e le loro relative conseguenze. Essendo l'alleanza una relazione contrattuale che si evolve nel tempo, consentire a avvocati ed economisti di definire troppo rigorosamente i confini della relazione potrebbe limitarne il suo sviluppo (Mohr, Spekman, 1994; Zaheer, Venkatraman, 1995). Dunque, impegno, coordinamento e fiducia sono tutte determinanti fondamentali per la realizzazione di un'alleanza di successo.

Questo approccio, legato alla fiducia, presenta anche numerose implicazioni circa l'opportunità dell'alleanza strategica di essere una fonte di vantaggio competitivo sostenibile per le imprese. Infatti, nel lungo periodo, la capacità di considerare la collaborazione come una relazione incentrata sulla fiducia può accrescere il valore delle imprese. Tuttavia, questa capacità non è posseduta in modo uniforme da tutte le imprese interessate a realizzare un'alleanza, ma il più delle volte, dipende dalle vicende storiche, dalla *social complexity*, pertanto, è costosa da imitare. Imprese con queste capacità possono essere abili ad ottenere vantaggi competitivi durevoli dalle loro alleanze. L'aver osservato che solo poche imprese sono ben note per le loro alleanze strategiche di successo è coerente con l'osservazione che queste capacità manageriali possano essere di valore, rare e costose da imitare (Barney, 2002).

Nonostante la teoria dei contratti relazionali poggi sul concetto di fiducia, essa è stata oggetto di numerose critiche poichè sono pochi gli studiosi che hanno effettivamente realizzato ricerche empiriche per verificarne la sua applicabilità (Kern, Willcocks, 2000). Anche lo stesso concetto di fiducia non è ben definito, non si comprende se può essere misurata, prevista e se si riferisce ai rapporti tra organizzazioni o tra individui (Child, Faulkner, 1998). Infine, Das e Teng (2000) in materia di collaborazione tra le imprese, precisarono che non sempre una mancanza di fiducia può essere sufficiente a spiegare il fallimento di un'alleanza strategica.

1.9 La *Organizational Learning Theory*.

L' *Organizational Learning Theory* si focalizza sulla capacità delle imprese di acquisire, diffondere e mantenere la nuova conoscenza per migliorare la redditività futura (Child, Faulkner, 1998).

Secondo quest'approccio le alleanze strategiche possono fornire ai partner l'opportunità di apprendere tecnologie, processi innovativi, caratteristiche dei consumatori e dei concorrenti o specificità dei mercati esteri. Quando vi sono differenze tra i partner, queste costituiscono un'importante opportunità per imparare ed una valida motivazione per entrare nell'alleanza. Secondo l'*Organizational Learning Theory* le alleanze strategiche sono considerate come uno strumento per il **trasferimento di conoscenza**, per l'apprendimento delle capacità dei partner e per la creazione di nuove competenze (Kogut, 1988).

Naturalmente una prima criticità di questa teoria è che, nonostante le alleanze siano spesso considerate come uno strumento per accrescere la conoscenza dell'impresa, in alcuni casi, quando le imprese presentano differenti culture ed orientamenti strategici divergenti il processo di apprendimento potrebbe essere ostacolato (Child, Faulkner, 1998; Inpken, 1998). Inoltre, nella realizzazione di un'alleanza finalizzata all'apprendimento è necessario che le imprese coinvolte conoscano cosa stanno cercando. Al contrario, infatti, potrebbe accadere che le imprese non conoscano esattamente cosa vogliono e cosa esattamente cercare ed alla fine potrebbero rischiare di non trovare nulla (Polany, 1966). In tal caso Polany afferma che le imprese dovrebbero focalizzarsi sulla ricerca di capacità specifiche atte a stimolare la creazione di nuova conoscenza (Shenkar, Li, 1999).

Un concetto fondamentale introdotto da Cohen e Levinthal (1990), è quello di **“capacità assorbente”** esso si riferisce all'abilità delle imprese di riconoscere il valore e la possibilità di utilizzare nuove informazioni. Ovviamente, questa capacità è radicata in determinate imprese ed è strettamente legata alla conoscenza delle imprese stesse. Una conoscenza di fondo, in altre parole, determina il grado con cui le imprese, tra loro partner, cercano, valutano e applicano efficacemente la nuova conoscenza (Powell, Kogut, Smith-Doerr, 1996). In quest'approccio, l'esperienza non è una condizione sufficiente per l'apprendimento, ma è necessario anche sviluppare il cosiddetto “senso di collettività”. Quando si

conclude un'alleanza tra imprese che precedentemente avevano rapporti continuativi, questi sono divenuti una *routine* organizzativa, dunque la collaborazione è immediata e richiede minori sforzi (Hakansson, 1990; Powell, Kogut, Smith Doerr, 1996; von Hippel, 1998).

Powell, Kogut e Smith Doerr (1996) hanno fornito un supporto empirico che dimostra come l'esperienza e la centralità del network - sistema di imprese a rete - sono positivamente correlate con la performance delle imprese. Dunque, questi autori affermano che la centralità del network è la motivazione primaria che garantisce il vantaggio competitivo per l'impresa. Questa teoria, nonostante sia emersa in letteratura poco prima degli anni '70, è stata solo recentemente applicata in modo specifico allo studio delle alleanze (Child, Rodrigues, 1996; Ciborra, 1991; Dodgson, 1993; Doz, 1996; Hamel, 1991; Inkpen, 1995; Inkpen, Crossan, 1995).

Hamel (1991), in particolare, ha distinto tra due tipi di strategie di apprendimento nelle alleanze strategiche: l'apprendimento collaborativo e l'apprendimento competitivo. L'**apprendimento collaborativo** si fonda sull'accesso e sul trasferimento reciproco delle capacità, delle conoscenze possedute e della maggior parte delle esperienze legate alla natura del partner. L'**apprendimento competitivo**, dall'altro lato, si verifica, quando un partner, esclusivamente a proprio vantaggio, sfrutta la conoscenza e l'esperienza fornita da altri. Alcuni studiosi, (Doz, 1996; Hamel, 1991), inoltre, hanno affermato che il processo di collaborazione, inteso come particolare opportunità di apprendimento, può essere considerato più rilevante della struttura di governo delle imprese. Secondo Hamel (1991) le tre condizioni per apprendere sono:

- **l'intento**, che genera la volontà di apprendere;
- **la trasparenza**, che determina la concreta possibilità di farlo;
- **la ricettività**, che esplicita l'effettiva capacità dell'impresa di apprendere.

Attualmente un processo di apprendimento può essere denso di difficoltà (Inkpen, 2000; Inkpen, Crossan, 1995). Infatti, nonostante le alleanze siano capaci di generare opportunità di apprendimento e nonostante molte imprese cerchino di crescere e di apprendere attraverso le alleanze, tale processo deve affrontare

numerosi ostacoli, dunque, potrebbe essere sbagliato e potrebbe anche fallire (Inpken, 1998).

Al contempo, tra le differenti prospettive teoriche l'*Organizational Learning Theory* potrebbe fornire un approccio più idoneo allo studio empirico delle alleanze. Essendo, inoltre, la letteratura relativa a quest'approccio ancora troppo carente, essa si basa su studi empirici, piuttosto che su approfondimenti specifici (Simonin, 1999). Il motivo principale di ciò è che le variabili di maggior interesse teorico per quest'approccio sono generalmente quelle più difficili da identificare e da misurare (Spender, Grant, 1996). Per esempio, attualmente, numerosi studiosi si stanno concentrando su come stabilire con precisione il grado di collegamento richiesto affinché la conoscenza esistente tra le imprese sia in grado di generare nuova conoscenza (Shenkar, Li, 1999).

1.10 La *Social Network Theory*.

La *Social Network Theory* è rapidamente diventata una prospettiva interessante per lo studio della nascita ed evoluzione delle alleanze tra un certo numero di imprese. I **network sociali** sono stati definiti come un insieme selezionato, persistente e strutturato di attori (*player*) indipendenti che cooperano sulla base di contratti espliciti ed aperti, così per adattarsi alle evenienze dell'ambiente, ma anche per coordinare e tutelare gli scambi (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997). Tuttavia, questi network nascono, si sviluppano, e si sciolgono in funzione dei comportamenti delle singole imprese *player*. I contratti su cui queste relazioni si basano sono maggiormente vincolanti da un punto di vista sociale piuttosto che da un punto di vista legale.

Come afferma Nohria (1992):

- a. tutte le imprese, in fondo, sono ricomprese in dei network sociali;
- b. le azioni ed il comportamento degli individui o delle imprese possono essere giustificate, almeno parzialmente, dalle posizioni occupate nel network;
- c. ogni network può essere continuamente riprodotto, adattato o modificato attraverso le azioni degli individui o delle imprese che lo compongono.

In particolare, questa caratteristica riproduttiva dei network, intesi come strutture sociali, è coerente con la tradizionale sociologia di Giddens (1984). Si

potrebbe constatare che la *network analysis*, già a partire dalla sua definizione, enfatizza la struttura organizzativa dell'impresa a scapito dell'azione strategica (Sydow, Windeler, 1998). Dunque, si rischia di elaborare una versione univoca del processo di alleanza (Faulkner, de Rond, 2000). La *Social Network Theory* contribuisce significativamente alla comprensione della nascita, delle dinamiche, della evoluzione, delle performance relative alle alleanze strategiche, attraverso lo studio dei grandi network in cui esse sono incluse (Gulati, 1998). Questo, per molti anni, è stato un campo di ricerca ignorato dagli studiosi che si sono esclusivamente concentrati sulle relazioni diadiche. È anche un approccio favorevole e capace di enfatizzare le motivazioni, etico-sociali, sottese alle alleanze, benché soprattutto a livello di popolazione di imprese.

Inoltre, esistono anche varie interpretazioni atte a fornire spiegazioni sulla formazione e sulle scelte di governo dei network. Di queste ve ne sono alcune che appaiono più rilevanti. Zeith (1980), per esempio, associa alla *network analysis* quattro prospettive: la teoria dello scambio (Cook, 1977; Levine, White, 1961) la teoria ecologica (Aldrich, Pfeffer, 1976; Guetzkow, 1966), la teoria dei sistemi (Turk, 1973) e la sociometria (Anderson, 1967), sebbene egli ammetta che nessuna di queste trovi ampi consensi. Un ulteriore approccio collegato alla *Social Network Theory* è la cosiddetta prospettiva politica, la quale cerca di fornire una descrizione delle dinamiche cooperative delle imprese (Shenkar, Yan, 2002). A partire dai lavori di Cyert e March (1963), Perrow (1986), Pfeffer e Salancik (1978), questa prospettiva considera le alleanze come la migliore scelta strategica per le imprese che competono sia sul possesso delle risorse, sia sull'attenzione alla gestione, sia sugli obiettivi organizzativi. Data l'incapacità di una singola coalizione di determinare questi obiettivi, la vita dell'alleanza è soggetta a continui processi di negoziazione.

Anche questa prospettiva ha comunque ingenerato nella letteratura confusione e numerose divergenze. Nonostante, infatti, questi contributi siano significativi, nessuno ha mai avuto un'applicazione inequivocabile e nessuna prospettiva considerata, sembra capace di fornire una visione teoretica e comprensibile. Alcune delle prospettive della *Network Analysis*, infatti, appaiono relativamente deterministiche, non contestuali e non procedurali, difficili da comprendere

(Child, Faulkner, 1998; Faulkner, de Rond, 2000; Simonin, 1999; Wood, Gray, 1991; Zeith, 1980). Quindi, benchè la *Network Analysis* e le altre teorie economico – organizzative contribuiscano a descrivere le motivazioni sottese alla creazione e all'organizzazione delle reti di imprese, nessuna di queste si sofferma sul concetto di struttura connesso ai processi, ai flussi di attività e simultaneamente al potere, alla conoscenza e alla legittimità, quali aspetti dei processi attraverso i quali si realizza l'efficienza economica (Sydow, Windeler, 1998). Da ultimo, tale teoria, appare inadeguata per spiegare l'instabilità e il fallimento delle alleanze strategiche (Das, Teng, 2000).

- TABELLA 1.2 -
TEORIE INTERPRETATIVE DELLE ALLEANZE STRATEGICHE

APPROCCIO TEORICO	LE INTERPRETAZIONI DELLE ALLEANZE
<i>Market Power Theory</i>	▪ Strategia capace di far posizionare le imprese che agiscono insieme, all'interno del settore in cui operano, in modo da ottenere un maggior potere di mercato rispetto alle imprese singole.
<i>Transaction Cost Theory</i>	▪ Soluzione di governo intermedia tra il mercato e la gerarchia, che può garantire la massima efficienza alle imprese, grazie alla possibilità di sfruttare alcuni dei vantaggi del mercato senza dover sostenere i costi dell'internalizzazione delle transazioni.
<i>Agency Theory</i>	▪ Strategia che consente di verificare efficacemente l'operato degli <i>agents</i> e di monitorare il rischio di comportamenti opportunistici, riducendo i relativi costi di agenzia e migliorando le performance del lavoro in <i>team</i> .
<i>Real Option Theory</i>	▪ Strumento che accresce la flessibilità strategica dell'impresa in condizioni di incertezza, diversificando i rischi e generando un portafoglio di opzioni a basso costo attraverso lo sviluppo competenze innovative.
<i>Resource-Based Theory</i>	▪ Strategia che, nei casi di complementarità tra le risorse, di sinergie strategiche ed operative tra le imprese coinvolte, può essere determinate per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile, perché in possesso dei requisiti del valore, della rarità e della difficile imitabilità.
<i>Game Theory</i>	▪ Soluzione ottimale del "gioco" che è alla base delle interazioni sociali tra gli individui, i quali, in condizioni di opportunismo ed incertezza, collaborando possono massimizzare gli interessi congiunti ed evitare i rischi collegati alle attività di imprese singole.
<i>Resource Dependence Theory</i>	▪ Opzione strategica che permette alle imprese di ridurre l'incertezza e contenere la dipendenza dall'ambiente esterno, cooperando con i fattori chiave dello stesso ambiente.
<i>Relational Contract Theory</i>	▪ Relazione contrattuale da cui può discendere il successo delle imprese coinvolte, se incentrata sulla fiducia reciproca delle parti.
<i>Organizational Learning Theory</i>	▪ Strumento di apprendimento collaborativo e competitivo delle imprese, attraverso il quale si costituiscono dei sistemi di conoscenze volti a migliorare le performance ed ottenere vantaggi competitivi.
<i>Social Network Theory</i>	▪ Migliore scelta strategica per le imprese che competono sul possesso delle risorse, sull'attenzione alla gestione, sugli obiettivi organizzativi, ed è, inoltre, capace di spiegare la genesi e le dinamiche evolutive dei grandi network sociali.

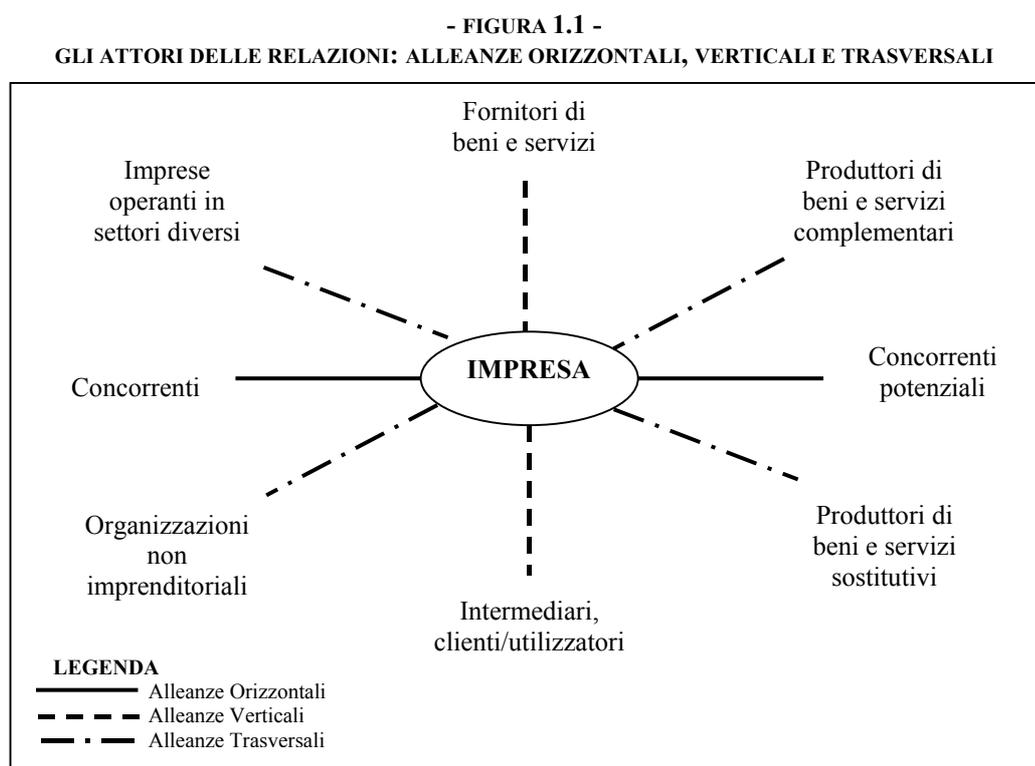
In definitiva, dall'analisi delle varie teorie interpretative (Tabella 1.2), le alleanze possono essere definite come delle strategie, che in contesti complessi, caratterizzati da un elevato grado di incertezza, migliorano la flessibilità e riducono il rischio di opportunismo delle imprese attraverso la condivisione e la creazione di risorse, competenze, conoscenze, che se in possesso dei requisiti del valore, della rarità e dell'inimitabilità, rappresentano la fonte di un vantaggio competitivo sostenibile.

Inoltre, in questa fase, è importante sottolineare che ai fini del lavoro di ricerca, tra le varie teorie esaminate, ci soffermeremo su un approccio congiunto tra la *Transaction Cost Theory* e la *Resource-Based Theory*. Questa scelta si basa sulla considerazione che, ad oggi, le imprese alberghiere operando in un contesto "ipercompetitivo", caratterizzato da un'elevata complessità, nel perseguire strategia di globalizzazione dell'offerta, attraverso la realizzazione di catene alberghiere, non solo tentano di minimizzare i costi di transazione e di ridurre il rischio di opportunismo, ma cercano anche di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Tale vantaggio può rappresentare un'opportunità per creare una condivisione di risorse e competenze tra tutte le strutture alberghiere della catena. Questa prospettiva, quindi, consente meglio di altre di considerare quali possano essere le motivazioni che influenzano le scelte di *governance* delle alleanze strategiche orizzontali poste in essere tra le varie strutture di una catena alberghiera. Al contempo quest'approccio è utile anche per comprendere meglio come la forma di *governance* prescelta dalla catena alberghiera possa influenzare le alleanze strategiche con gli altri operatori della filiera turistica.

Prima, però, di poter effettuare questo approfondimento è necessario soffermarci su alcuni degli elementi che caratterizzano le strategie di alleanze in termini di possibili criteri di classificazione, forme di *governance*, vantaggi, rischi e modalità di gestione.

2. Un criterio di classificazione: le alleanze orizzontali, verticali e trasversali.

Una delle classificazioni largamente impiegate nell'ambito delle relazioni di collaborazione interimpresa è quella tra alleanze orizzontali, verticali e trasversali (Harrigan, 1988; Sciarelli M, 1996; Baum, Calabrese, Silverman, 2000; Ridfleisch, Moorman, 2001) che si basa sulla relazione settoriale e sulle attività svolte tra le imprese coinvolte nella collaborazione.



Fonte: Capaldo, 2003.

Per **alleanze orizzontali** s'intendono le iniziative di collaborazione con i concorrenti, vale a dire con imprese operanti nello stesso settore (concorrenti attuali) o con i potenziali nuovi entranti (concorrenti potenziali). Queste si sono diffuse maggiormente negli ultimi anni, poiché le imprese, in contesti caratterizzati da un'accresciuta internazionalizzazione dell'economia e da una competizione a livello globale, incentivano la collaborazione con i concorrenti per giungere ad un maggior controllo delle risorse e poter penetrare più facilmente in nuovi mercati. Talvolta, le imprese, attraverso accordi con imprese locali,

accescono la quota di mercato, oltrepassano, così, le barriere erette dai governi per tutelare i mercati nazionali (Porter, Fuller, 1986; Contractor, Lorange, 1988; Ohmae, 1989; Yoshino, Rangan, 1995). Inoltre, in settori come il turismo, la collaborazione tra imprese rivali, in particolare se dotate di un elevato numero di alleanze, accresce la capacità competitiva della singola impresa ed asseconda le logiche della competizione tra coalizioni concorrenti (Silverman, Baum, 2002).

Secondo alcuni studiosi (Womack, 1988; Hamel, Doz, Prahalad, 1989; Badaracco, 1991; Inpken, 1996), tra le finalità maggiormente rilevanti delle alleanze orizzontali, vi sono:

- ✓ la più efficiente utilizzazione delle competenze specializzate delle imprese partner;
- ✓ l'accesso ad abilità e competenze concentrate in particolari aree geografiche;
- ✓ il *benchmarking* rispetto ai concorrenti che occupano posizioni di *leadership*;
- ✓ l'assorbimento di risorse e competenze su nuovi mercati;
- ✓ la veloce acquisizione di nuove tecnologie;
- ✓ lo sviluppo congiunto di innovazione.

Dunque, si può affermare che gli accordi con i concorrenti, hanno lo scopo di ottenere una maggiore concentrazione e una quota di mercato significativa in un ristretto intervallo temporale, in modo da rendere più difficile la risposta dei concorrenti (Lorenzoni, 1992).

In alcune circostanze, i processi collaborativi orizzontali sono anche agevolati da quella più immediata visibilità dei vantaggi reciproci della collaborazione, poiché le parti, svolgendo la medesima attività, o quantomeno, condividendo aspetti rilevanti della stessa, favoriscono l'individuazione di obiettivi comuni. Inoltre, la ripartizione delle attività e la condivisione di risorse agevolano il superamento di ostacoli frapposti dall'assenza di una diffusa cultura della cooperazione tra i concorrenti (Park, Russo, 1996; Lane, Lubatkin, 1998).

Se poi si guarda alle risorse investite ed alle attività concretamente svolte dai partner nell'ambito dell'alleanza è possibile distinguere due categorie di relazioni orizzontali. Vi sono alleanze orizzontali, "basate sulla ridondanza", perché create

da imprese concorrenti che investono risorse omogenee nell'espletamento di attività pertinenti alle medesime aree funzionali (Sciarelli M., 1996; Capaldo, 2003). Questa categoria di alleanze orizzontali comprende sia le alleanze che investono un unico stadio della catena del valore – come accordi di ricerca e sviluppo, di co-marketing, di co-distribuzione, sia accordi che attengono a più stadi della catena del valore giungendo a coprire, talvolta, l'intero ciclo di progettazione, produzione e commercializzazione. In ambedue i casi le attività oggetto della collaborazione sono ripartite tra le imprese partner e, quindi, da ciascuna di esse svolte separatamente facendo leva sulle rispettive risorse. Una seconda categoria di alleanze orizzontali, “basata sulla complementarità” (Sciarelli M., 1996; Capaldo, 2003), comprende gli accordi tra imprese concorrenti che ambiscono alla combinazione di risorse eterogenee, ma complementari, pertinenti a stadi differenti della catena del valore o quantomeno ad attività fortemente distinte pur nell'ambito del medesimo stadio (Hennart, 1988; Dussage, Garrette, Mitchell, 2000). Ciò accade per le partnership che prevedono la ripartizione tra gli alleati delle attività di ricerca, produzione, assemblaggio, marketing e distribuzione espressione di strategie competitive imperniate sulla co-produzione del valore attraverso l'incrocio di competenze distintive delle imprese coinvolte.

Le **alleanze verticali** comprendono quelle forme di collaborazione che coinvolgono le imprese poste in sequenza lungo la medesima filiera produttiva. Questi accordi possono realizzati a monte ed a valle. I primi sono stetti con i fornitori di materie prime, componenti o semilavorati, o con le imprese erogatrici di servizi di varia natura direttamente funzionali a produrre l'output delle attività aziendali (nel settore alberghiero per esempio con le imprese di animazione, di *catering*, imprese che organizzano eventi, etc.). I secondi sono espressione di un rapporto collaborativo alla gestione delle relazioni con i clienti o con le aziende deputate alle attività di intermediazione e di distribuzione (*tour operator*, agenzie di viaggio, *global distribution system*, etc.). Tali alleanze, in primo luogo, offrono i benefici derivanti dall'impiego di risorse e competenze specializzate in possesso dei partner, garantendo così consistenti economie di scala, economie di scopo, economie di esperienza e un'accresciuta capacità di sviluppare significative

innovazioni. Ovviamente, questi risultati sono la diretta conseguenza dell'opportunità di usufruire di maggiori investimenti e della presenza di competenze distintive sviluppate e affinate nel tempo come risultato dell'accumulazione di esperienza nell'espletamento delle proprie attività (Lorenzoni, 1992).

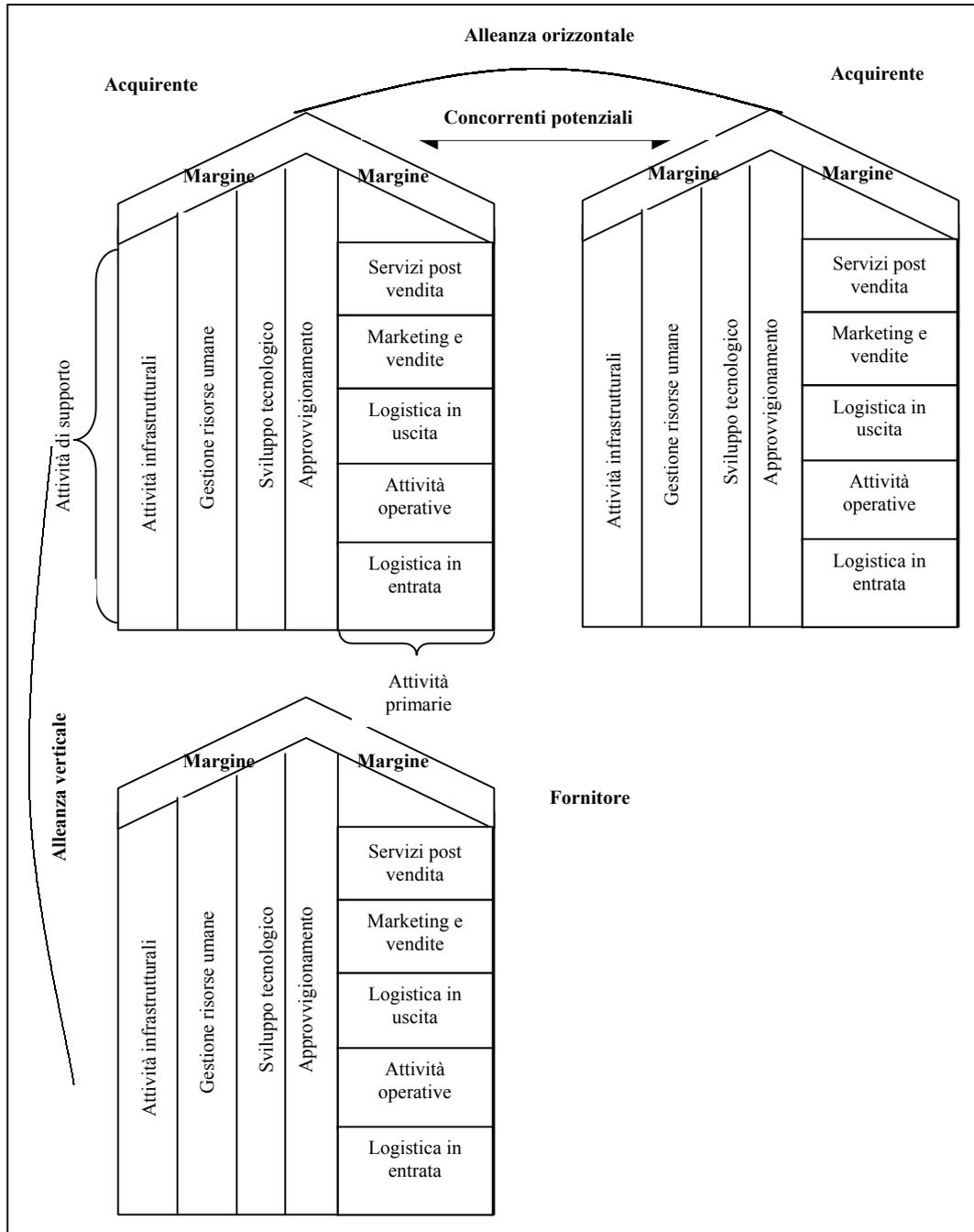
In dettaglio, per quanto concerne le alleanze con i fornitori, esse incidono tanto sui costi, quanto sulla qualità dei processi e dei prodotti realizzati, nonché sulla capacità di abbreviare i tempi dell'innovazione e, conseguentemente, sui profitti complessivi (Clark, Fujimoto, 1991; Dyer, Ouchi, 1993; Helper, Sako, 1995). Secondo questa visione le relazioni verticali a monte sono incluse tra le strategie più importanti per il raggiungimento di un vantaggio competitivo, tanto a livello di singola impresa, che con riferimento all'intera filiera, lungo la quale, l'architettura delle relazioni assume configurazioni reticolari (Dyer, 1996).

Analoghe sono le motivazioni delle alleanze a valle sia con gli intermediari commerciali che con i clienti. In particolare (Capaldo, 2002):

- più elevati livelli di efficienza, legati: alle economie di scala realizzate dai partner, in virtù delle maggiori dimensioni; alle economie di scopo generate dall'impiego di medesime risorse e competenze per la distribuzione dei beni; all'utilizzo di routine organizzative, in grado di abbattere i tempi ed i costi delle attività distributive; all'innovazione continua nel campo della logistica e del marketing;
- una maggiore efficacia, che si fonda su reti distributive capillari, sull'occupazione delle localizzazioni più adeguate rispetto alla natura dell'attività svolta e alle esigenze dei clienti, su una conoscenza appropriata del comportamento di acquisto della clientela finale, sulla fidelizzazione della stessa.

Alcuni studiosi (King, Covin, Hegarty, 2003; Harrison, Hitt, Hoskisson, Ireland, 2005; Park, Ungson, 1997) hanno definito sia le alleanze orizzontali sia quelle verticali come alleanze strategiche complementari (Figura 1.2).

- FIGURA 1.2 -
ALLEANZE STRATEGICHE COMPLEMENTARI DI TIPO ORIZZONTALE E VERTICALE



Fonte: Ns. Elaborazione da Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005.

Intese in questo senso le alleanze strategiche complementari possono essere definite come quelle alleanze, a livello di business, in cui le imprese condividono risorse e competenze in modo complementare per sviluppare un vantaggio competitivo. L'alleanza strategica complementare di tipo orizzontale è un'alleanza in cui le imprese condividono alcune delle loro risorse e competenze poste sul

medesimo “stadio” della catena del valore, mentre le alleanze strategiche complementari di tipo verticale condividono risorse e competenze poste in “stadi” differenti della catena del valore.

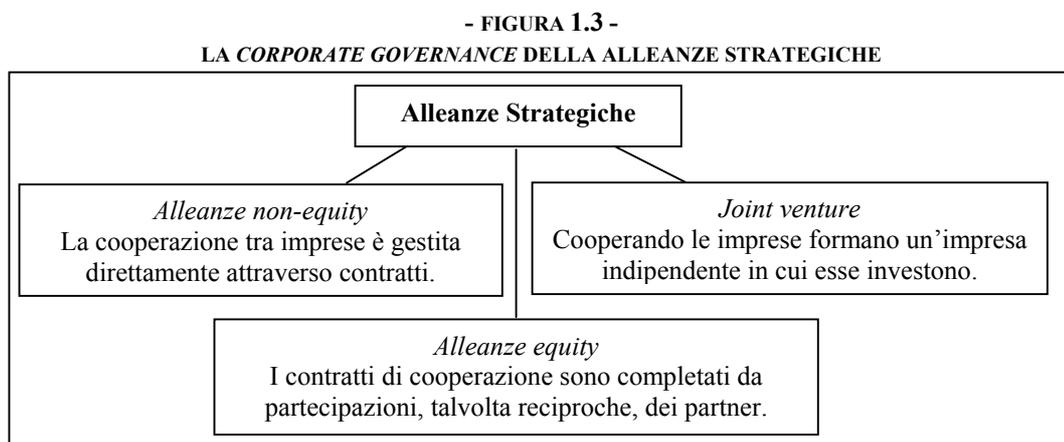
Infine, le **alleanze trasversali** comprendono, in primo luogo le relazioni collaborative tra imprese che operano in settori differenti (ad esempio il settore immobiliare e quello alberghiero), svolgendo attività non riconducibili alla medesima filiera. Queste alleanze sono finalizzate alla diversificazione, correlata o conglomerale (Burton, 1995). Tra queste spiccano le alleanze che coinvolgono produttori di beni o servizi, sostitutivi o complementari. Alla medesima categoria sono anche riconducibili le sempre più numerose ipotesi di collaborazione tra imprese e organizzazioni non imprenditoriali (un esempio è costituito dalle collaborazioni tra le imprese alberghiere e gli Enti pubblici di promozione turistica di un determinato territorio). Analogamente agli accordi orizzontali, la collaborazione trasversale può essere rivolta a contrastare gli effetti dell'interdipendenza competitiva. Questo è il caso delle imprese che, pur operando in settori diversi, insistono sugli stessi mercati in quanto produttrici di beni e servizi sostitutivi. Come gli accordi verticali, le alleanze trasversali possono ricercare i benefici offerti dal coinvolgimento di risorse e competenze specifiche detenute da terzi, a fronte di costi, tempi e rischi minori rispetto a quelli che risulterebbero connessi allo sviluppo interno.

Piuttosto che incrementare la capacità competitiva interna delle imprese nei business di partenza, attraverso interventi volti a ridurre la competizione, ad ampliare le offerte o a migliorare la qualità, la collaborazione trasversale può essere finalizzata alla crescita mediante la diversificazione (Devlin, 1991, Burton, 1995). Spesso le alleanze trasversali hanno un ruolo determinante nelle strategie delle imprese che utilizzano una molteplicità di accordi per modificare profondamente, non soltanto il portafoglio prodotti o il grado di integrazione verticale, ma anche la propria natura e le regole stesse della competizione (vedi accordi di Cendant che dal settore del *real estate* è penetrato nel *tourism industry*). Non di rado la collaborazione tra imprese che operano in settori diversi è funzionale all'aggregazione delle competenze necessarie allo sfruttamento di opportunità di business, quali ad esempio l'avvento di internet. Altre volte la

collaborazione trasversale avviene tra imprese ed organizzazioni non imprenditoriali. Ciò è evidente in un settore come il turismo in cui per il corretto funzionamento dei cosiddetti Sistemi Locali di Offerta Turistica (Rispoli, Tamma, 1995) è spesso necessaria la realizzazione di alleanze pubblico-private per la costituzione di un soggetto di coordinamento che garantisca, attraverso il coordinamento delle attività di marketing territoriale e turistico, la massima competitività del sistema (Della Corte, 2000).

3. Le scelte di *corporate governance*: alleanze *equity*, *non-equity* e le *joint venture*.

Se si considerano le forme di governo delle alleanze strategiche è possibile individuare un'ulteriore modalità di classificazione, che discrimina le alleanze strategiche in funzione della forma giuridica e tecnica (Sciarelli M, 1996). In tal caso le alleanze possono essere raggruppate in alleanze *non-equity*, alleanze *equity* e *joint venture* (Figura 1.3).



Fonte: Ns. Elaborazione da Barney, 2002.

In un'**alleanza non-equity**, la cooperazione tra le imprese è gestita attraverso rapporti di natura contrattuale. Si è in presenza di strumenti giuridici attraverso cui le imprese si obbligano vicendevolmente a mettere in atto alcuni comportamenti in una logica di prestazione e controprestazione, senza intervenire sui diritti di proprietà e senza dar vita ad un soggetto giuridico e economico.

Le imprese si accordano per realizzare, sviluppare o vendere prodotti e/o servizi, ma non assumono partecipazioni azionarie l'una nell'altra, né costituiscono un'unità organizzativa *ad hoc* per gestire i loro sforzi di cooperazione. Le alleanze *non-equity* possono prevedere il trasferimento unilaterale o bilaterale di conoscenze per lo svolgimento di alcune funzioni con rilevanti elementi di innovatività per l'impresa che le riceve oppure possono essere finalizzate a sviluppare forme di collaborazione sistematica e continuativa nelle diverse aree funzionali (Rispoli, 1989). Questa tipologia di alleanze si è rapidamente diffusa nel settore turistico in quanto molto utile quando esiste tra i partner un forte grado di complementarietà e la necessità di una sostanziale condivisione di risorse (Della Corte, Sciarelli M., 2002). Inoltre, tali alleanze rappresentano una modalità per i partner di impedire l'opportunismo ed evitare, seppur parzialmente, tutte le situazioni in cui tali comportamenti si possono verificare (si veda § 1.4 sui rischi delle alleanze strategiche). Sarà, quindi, necessario cercare di stipulare contratti in cui si esplicitino tali situazioni e si definiscano le responsabilità legali in caso di comportamento opportunistico delle parti (Barney, 2002). Tra le alleanze *non-equity* si ricordano, per esempio: il *franchising*, il *licensing* (se un'impresa concede l'uso di brevetti o licenze), gli accordi fornitore-cliente, gli accordi di distribuzione (se un'impresa si rende disponibile a distribuire anche i prodotti del partner), le alleanze per lo scambio di competenze interne o per lo sviluppo congiunto di progetti (accordi di Ricerca & Sviluppo).

In un'**alleanza equity** le imprese integrano i contratti di collaborazione, prevedendo l'acquisizione di quote di capitale, talvolta reciprocamente tra i partner. In tal caso si istituzionalizza il diritto di proprietà delle imprese coinvolte nella relazione, che da questo loro *status* fanno derivare il loro potere decisionale, nonché la legittimità dei loro comportamenti. Ovviamente, le alleanze *equity* presentano un maggior grado di complessità contrattuale, oltre ad un articolato contenuto funzionale ed un elevato grado di reciprocità nello scambio delle risorse (così come si vedrà, anche nella seconda parte del lavoro di ricerca). Sia il legame finanziario, ma principalmente la presenza di forti interessi strategici

complementari o reciproci dovrebbero conferire una maggiore forma di governo dell'alleanza.

Così come per le alleanze *non-equity*, che in una certa misura, aiutano a fronteggiare le minacce di comportamenti opportunistici, nelle alleanze *equity* il potere di controllo dei contratti è rafforzato attraverso l'investimento reciproco dei partner. Se un'impresa A acquisisce una parte sostanziale del capitale del suo partner B, il suo valore di mercato dipende fortemente, dalle performance economiche del partner stesso. Quindi il rischio di comportamenti opportunistici dell'impresa A sull'impresa B si riduce enormemente, poiché un comportamento ingannevole porterebbe alla riduzione della performance economica dell'impresa B e pertanto del valore dell'investimento dell'impresa A (Barney, 2002).

Nell'ambito delle alleanze *equity* vi sono le *joint venture*, che sono state individuate come un'ulteriore categoria, poiché hanno acquisito una posizione di primo piano nella ricerca scientifica. Le *joint venture* si basano sulla costituzione da parte di due o più partner di un soggetto giuridico specifico, indipendente, co-gestito, in cui vi è condivisione di risorse e di cui i partner stessi condividono le perdite ed i profitti (Hennart, 1988). Tali alleanze possono assumere caratteristiche specifiche che le differenziano a seconda dei rapporti di forza, della contiguità di mercato, del grado di partecipazione al capitale o per altri fattori (Sciarelli M., 1996; Rispoli, 2002).

Inoltre, anche creare un'entità legale separata, in cui i partner investono e dai cui si ricavano profitti, riduce alcuni dei rischi di opportunismo nelle alleanze strategiche. Quando una *joint venture* viene costituita, l'abilità dei partner di ottenere ritorni da quest'investimento dipende dal successo economico della stessa. I partner non hanno interesse ad avere comportamenti dannosi per le performance della *joint venture*, poiché tali comportamenti si ripercuoterebbero sugli stessi partner. Certamente un comportamento sleale nell'ambito di una *joint venture* avrebbe anche risvolti negativi sulla reputazione e l'immagine del partner opportunistica, precludendogli la possibilità di future alleanze. Dati gli enormi vantaggi di questa forma di *governance*, in una relazione cooperativa quanto più cresce il rischio di opportunismo maggiore è la possibilità che venga costituita una *joint venture*. Infine, è importante osservare che nonostante questi elementi di

forza, le *joint venture*, per evitare i comportamenti opportunistici, sostengono elevati costi. Talvolta, infatti, il valore attuale del comportamento opportunistico in una *joint venture* è sufficientemente grande da spingere un'impresa a tale comportamento, anche se può danneggiare la stessa *joint venture* e precludere opportunità di future alleanze (Barney, 2002).

4. Vantaggi e rischi delle alleanze strategiche.

Numerosi autori (Harrigan, 1988; Hagedoorn, 1993; Ernst, Bleeke, 1993; Kogut, 1988; Hennart, 1988; Dyer, Singh, 1998; Spekman, Forbes, Isabella, MacAvoy, 1998; Newburry, Zeira, 1999; Varadajan, Cunningham, 1995, Barney, 2002), si sono soffermati sui vantaggi e le opportunità associati alle alleanze strategiche. Nello specifico, le principali motivazioni che spingono alla cooperazione possono essere sintetizzate in:

- ✓ Sfruttare le economie di scala;
- ✓ Apprendere dai concorrenti;
- ✓ Controllare i rischi e condividere i costi;
- ✓ Facilitare la collusione tacita;
- ✓ Entrare in nuovi mercati a costi ridotti;
- ✓ Entrare in nuovi settori o segmenti a costi ridotti;
- ✓ Uscire da settori o segmenti a costi ridotti.

Lo sfruttamento delle **economie di scala**, cioè la riduzione del costo unitario medio minimo all'aumentare dei volumi di produzione (Rispoli, 1989; Sciarelli S., 2002) è considerata una delle più citate motivazioni. Se, infatti, le imprese non cooperassero non potrebbero raggiungere quelle dimensioni tali da ottenere questi vantaggi di costo. In questo contesto, risorse e *asset* complementari che i partner posseggono riguardano le attività di sviluppo, trasformazione o distribuzione. I costi di queste attività, combinate all'interno di un'alleanza strategica, possono risultare minori dei costi delle stesse attività gestite in modo separato (Barney, 2002).

Altro vantaggio associato alle alleanze tra imprese è l'**apprendimento reciproco**. Le imprese, infatti, alleandosi possono acquisire ed apprendere capacità e competenze fondamentali dai propri partner e persino dai propri concorrenti (Shan, Walker, Kogut, 1994; Hamel, 1991; Si, Bruton, 1999; Simonin, 1999; Leroy, Ramanatsoa, 1997; Hagedoorn, 1993; Kraatz, 1998; Inpken, 1998). Ovviamente, nonostante l'apprendimento tramite le imprese concorrenti possa costituire un'importante opportunità, vi sono dei rischi associati a questa tipologia di alleanze. In primo luogo, queste alleanze possono permettere ad un'impresa concorrente di sviluppare capacità ed abilità necessarie per competere in modo più efficace anche in altri business già "toccati" dal concorrente. Ciò nel lungo periodo potrebbe danneggiare il partner da cui l'impresa ha appreso. A questo punto è necessario chiedersi se il valore dell'apprendimento ottenuto attraverso l'alleanza è maggiore della minaccia competitiva che si potrebbe creare attraverso questa forma di collaborazione (Barney, 2002). Un secondo rischio delle alleanze finalizzate all'apprendimento è la possibile violazione delle leggi antitrust. Le autorità governative potrebbero considerare tali alleanze vere e proprie forme di collusione tacita, e pertanto le potrebbero sottoporle ad un'attenta attività di verifica legale (Pfeffer, Nowak, 1976).

Le alleanze strategiche possono aiutare anche un'impresa a **controllare i rischi** e **condividere i costi** legati a nuovi investimenti. Spesso gli investimenti finalizzati allo sfruttamento di un'opportunità possono essere molto onerosi, per questo motivo l'impresa, agendo sola, potrebbe addirittura rischiare il fallimento. Realizzare un'alleanza potrebbe ripartire il rischio di errori suddividendo i costi tra più imprese.

Secondo alcuni studiosi anche la **collusione tacita** può essere considerata come un incentivo alla cooperazione. Nonostante, infatti, le restrizioni legali, i divieti allo scambio di informazioni riguardo prezzi e costi di prodotti o servizi che vengono realizzati al di fuori dell'alleanza, questa forma di interazione aiuta a creare delle condizioni tali da generare una collaborazione tacita (Burgers, Hill, Kim, 1993; Pfeffer, Nowak 1976).

Attraverso le alleanze è possibile anche **facilitare l'entrata in nuovi mercati**. L'impatto di queste relazioni può, infatti, limitare i costi di entrata in nuovi mercati, principalmente se questi sono stranieri. Spesso nelle alleanze finalizzate all'accesso in nuovi mercati uno dei partner (quello locale) apporta informazioni, conoscenza sulla località in cui si vuole operare, ma anche il trasferimento di vantaggi stabiliti dai regolamenti locali per le imprese locali rispetto a quelle provenienti da altri paesi (Tomlinson, 1970; Friedman, Kalmanoff, 1961; Johansson, 1995; Xin, Pearce, 1996). Per esempio, la catena alberghiera spagnola Sol Meliá ha creato una *joint-venture* con il britannico Rank Group per sviluppare il *brand* Hard Rock Hotels & Resorts in Europa e nelle Americhe (Della Corte, 2004).

Le alleanze strategiche possono anche facilitare l'**ingresso in nuove aree strategiche d'affari**. L'ingresso in un business richiede capacità, abilità e prodotti che un potenziale entrante non possiede, ma anche costose da ottenere. La collaborazione può aiutare l'impresa a ridurre questi costi (Barney, 2002). In tal caso è necessario che il valore attuale netto delle risorse messe in comune sia più elevato del valore di ciascuna risorsa considerata separatamente. Quindi allearsi costituirà un'opportunità, fino a che i costi per la gestione dell'alleanza entrando in un nuovo business saranno minori dei costi per apprendere le capacità e le competenze necessarie per operare in quel business. Un'alleanza di successo, in tal senso, è rappresentata dalla Cendant Corporation, leader mondiale del settore immobiliare, che attraverso accordi ed acquisizioni nei comparti dell'*Hospitality*, del *Vehicle Service* e del *Distribution Travel*, è riuscito ad entrare nel settore turistico e ad oggi, rappresenta il primo fornitore di viaggi del mondo (Della Corte, 2004).

Infine, le alleanze strategiche possono costituire un'**opportunità per uscire da un mercato o un settore** senza dover subire troppi costi. Quando un'impresa decide di uscire da un settore a causa delle limitate prospettive di reddito deve sbarazzarsi di tutte le risorse tangibili ed intangibili in suo possesso.

Altra parte della letteratura in tema di alleanze si è concentrata sui fattori che spingono a comportamenti di tipo opportunistico, più specificamente sugli svantaggi e sui rischi derivanti dalla costituzione di alleanze strategiche (Barney,

Ouchi, 1986; Holmstrom, 1979; Gulati, Singh, 1998; Williamson, 1991; Osborn, Baughn, 1990; Hagedoorn, Narula, 1996; Hagedoorn, 1996; Kent, 1991; Shane, 1998).

Le forme di opportunismo più trattate sono:

- l'**Adverse Selection**: quando i partner potenziali danno un'idea errata delle capacità, abilità e risorse che essi stessi dovrebbero apportare all'alleanza. Quindi, questa forma di opportunismo si verifica, quando un partner promette di apportare all'alleanza certe risorse, che non possiede e non può nemmeno acquisire. Inoltre, da questo comportamento si desume che non è sempre facile valutare la veridicità delle asserzioni di un potenziale partner, essa, infatti, dipende dalle informazioni di cui si dispone. Secondo alcuni autori (Lane, Lubatkin, 1998) per valutare pienamente le potenzialità di un partner bisogna conoscere tutte le risorse e le capacità di cui l'impresa partner dispone. Imprese che prendono in considerazione alleanze con partner che apportano risorse intangibili come "conoscenza delle condizioni locali" o "contatti con figure politiche chiave" faranno bene a guardarsi da queste possibili forme di opportunismo.

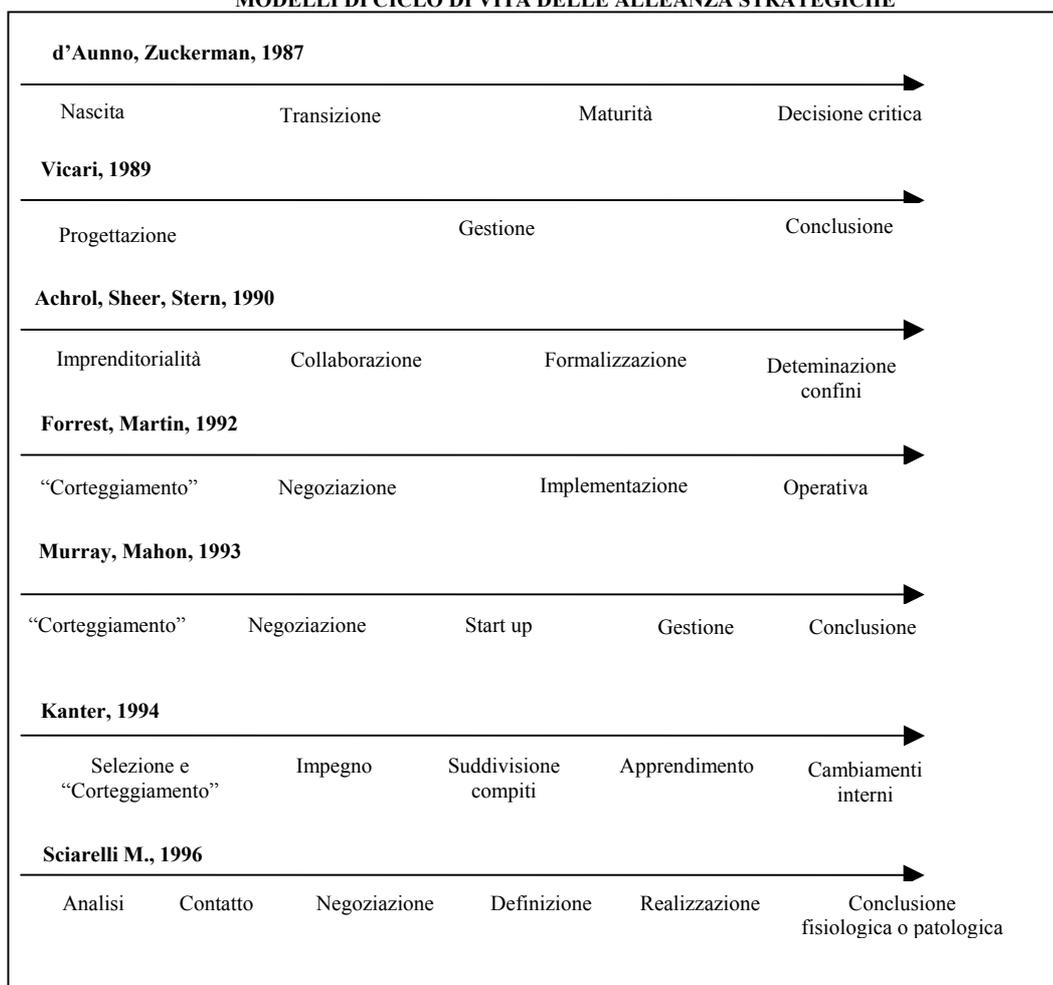
- Il **Moral Hazard**: si verifica se il partner in un'alleanza strategica è dotato di risorse e competenze di valore, ma che non riesce a rendere disponibili per gli altri partner (Ouchi, 1984; Bresser, 1988).

- L'**Holdup**: emerge quando l'alleanza strategica è stata costituita, l'impresa partner può sostenere investimenti che hanno valore solo nel contesto di quell'alleanza. Questo è il caso degli investimenti *transaction specific* (Williamson, 1975; Klein, Crawford, Alchian, 1978). Se, infatti, un'impresa sostiene maggiori investimenti *transaction specific* in un'alleanza strategica rispetto a quanti ne ha sostenuti il partner, quell'impresa può essere soggetta all'*holdup*.

5. Il ciclo di vita delle alleanze strategiche.

La dinamica decisionale delle forme di collaborazione strategica tra le imprese attraversa una sequenza complessa di fasi, strettamente interrelate e che presentano caratteristiche peculiari (Sciarelli M., 1996). L'evoluzione dell'alleanza potrebbe essere concettualizzata secondo un modello lineare caratterizzato da una sequenza di fasi appartenenti ad un ciclo di vita (Figura 1.4). Anche in questo caso molteplici sono i modelli a cui poter riferirsi (Achrol, Sheer, Stern, 1990; d'Anno, Zuckerman, 1987; Vicari, 1989; Forrest, Martin, 1992; Kanter, 1994; Murray, Mahon, 1993).

- FIGURA 1.4 -
MODELLI DI CICLO DI VITA DELLE ALLEANZE STRATEGICHE



Ognuno di questi modelli comprende una fase iniziale in cui a seguito di valutazioni, anche a volte poco strutturate, frutto della capacità dell'imprenditore (**imprenditorialità**) di sfruttare le opportunità di collaborazione che si presentano sul mercato vi è la **selezione**, il "**corteggiamento**", l'analisi dei partner in funzione dei punti di forza e di debolezza propri e delle altre imprese coinvolte (Forrest, Martin, 1992; Murray, Mahon, 1993; Kanter, 1994; Sciarelli M., 1996). In questa fase le imprese sono prevalentemente concentrate sull'osservazione delle altre al fine individuare le capacità, le attitudini, le conoscenze di ognuna di esse, elementi utili negli step successivi in cui vi sarà la ripartizione dei ruoli (Kanter, 1994). Nella fase successiva di **contatto, impegno e negoziazione** l'alleanza, si dovrà confrontare con gli interessi di tutte le imprese coinvolte per la formulazione della strategia. In quest'ambito le imprese partner dovranno ricercare coesione e coinvolgimento, preoccupandosi di progettare l'accordo (Vicari, 1989), predisponendo strumenti e meccanismi in grado di ottimizzare il raggiungimento degli obiettivi dell'alleanza. Dunque, la **progettazione** dell'accordo comprende tutte quelle fasi decisionali che vanno dalla nascita dell'idea imprenditoriale (Achrol, Sheer, Stern, 1990) alla definizione dell'accordo (Sciarelli M., 1996).

Con la **formalizzazione** dell'alleanza e la **ripartizione dei ruoli** delle singole imprese, si dovranno gestire gli eventuali conflitti sorti a seguito dell'integrazione dei sistemi di valori, culture e modelli di comportamento differenti. Fondamentale in questa fase è il ruolo del management che dovrà spingere alla partecipazione di tutti i partner, attenuando i contrasti, proponendo obiettivi e soluzioni nell'ottica della "mediazione" tra gli interessi delle singole imprese e gli obiettivi dell'alleanza nel suo complesso, anche attraverso l'utilizzo di strumenti operativi in grado di sostenere l'equilibrio e lo sviluppo (Vicari, 1989). Inevitabili, durante la fase di **implementazione**, saranno gli adattamenti e le modificazioni a seguito delle attività di controllo ex-post (Sciarelli, 1996). Questa fase può, comunque, essere considerata quella di maggiore operosità in cui tutte le imprese sono protese al raggiungimento degli obiettivi dell'alleanza, massimizzando così anche lo scambio di risorse e competenze attraverso l'apprendimento reciproco (Kanter, 1994). Il cambiamento, quindi, è un elemento naturale della crescita delle alleanze

strategiche attraverso la generica sequenza delle fasi del ciclo di vita. Infine, il modello del ciclo di vita si può chiudere: 1) con il raggiungimento di un “**punto critico**” (d’Aunno, Zuckerman, 1987) nel quale si dovrà decidere se esistono i presupposti per continuare il rapporto di collaborazione o sciogliere l’alleanza; oppure con la determinazione dei confini dell’alleanza (Achrol, Sheer, Stern, 1990); 2) con la realizzazione di **cambiamenti interni** alle singole imprese coinvolte (Kanter, 1994); 3) con la **conclusione** dell’alleanza (Vicari, 1989; Murray, Mahon, 1993; Sciarelli M., 1996) sia essa fisiologica o patologica. La **conclusione fisiologica** dell’alleanza può essere dovuta al raggiungimento dell’obiettivo, alla scadenza del rapporto tra i partner ed al venir meno delle ragioni di fondo della collaborazione. La **conclusione patologica** è legata all’acuirsi di determinate problematiche di gestione (Sciarelli M., 1996).

Nonostante la loro apparente diversità, i modelli procedurali del ciclo di vita appaiono tipicamente guidati da una reazione isolata relativa ad fenomeno inevitabilmente complesso (Mathews, White, Long, 1999). Ciò può essere meglio compreso se si considera la vita dell’alleanza consistente in una sequenza predeterminata e ordinata di fasi, ognuna delle quali con uno specifico scopo manageriale (per esempio, il “corteggiamento”, la negoziazione, la formalizzazione, l’apprendimento e la conclusione). Tali fasi sono guidate da una forte logica interna, da regole e programmi che governano lo sviluppo dell’alleanza (Van de Ven, Poole, 1995). Inoltre, secondo alcuni autori, la scomposizione in fasi della vita dell’alleanza può essere utile a comprendere la natura delle sue componenti, individuando le più opportune aree di intervento (Sciarelli M., 1996).

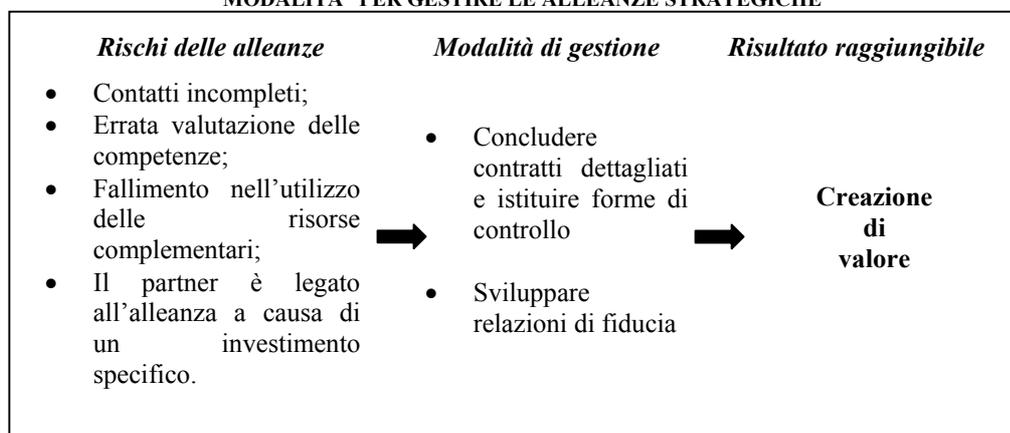
Tutte queste assunzioni potrebbero, però, essere in contrasto con le esperienze che vivono coloro i quali sono impegnati nella gestione quotidiana delle alleanze. Empiricamente, infatti, è dimostrato principalmente nei settori caratterizzati da piccole e medie imprese che forze come la concorrenza possono essere una causa per determinare reazioni e cambiamenti più importanti rispetto al “naturale” progredire delle fasi di un ciclo di vita (Dodge, Fullerton, Robbins, 1994).

6. La gestione delle alleanze.

Dall'analisi realizzata si può concludere che le alleanze strategiche sono un'opzione a disposizione delle imprese per concorrere nell'economia globale (Larsson, Brousseau, Driver, Homqvist, 2003; Larsson, Bengtsson, Henriksson, Sparks, 1998). Le imprese ottengono maggiori benefici dalla cooperazione quando sono gestite efficacemente. Il poter adattare in modo efficace la partnership è un aspetto critico nella gestione delle alleanze (Reuer, Zollo, Singh, 2003). L'impresa che impara a gestire le alleanze meglio dei suoi concorrenti può ottenere un vantaggio competitivo da questa sua capacità (Dyer, Kale, Singh, 2001). Quindi, poiché la capacità di gestire l'alleanza in modo efficiente è distribuita in modo disomogeneo tra le imprese, affidando la responsabilità di gestire le strategie di collaborazione dell'impresa all'alta funzione esecutiva o ad un team, incrementa la probabilità che le strategie vengano gestite meglio. Questo responsabile per gestire l'insieme delle attività legate alla collaborazione e coordinare la conoscenza appresa dalle precedenti esperienze, deve essere sicuro che quello di cui l'impresa è a conoscenza su come realizzare ed utilizzare le alleanze strategiche in modo efficace viene affidato alle persone adatte al momento giusto.

La letteratura individua due approcci che le imprese possono utilizzare per gestire le alleanze (Figura 1.4): la minimizzazione dei costi e la massimizzazione delle opportunità (Dyer, 1997).

- FIGURA 1.5 -
MODALITA' PER GESTIRE LE ALLEANZE STRATEGICHE



Fonte: Elaborazione da Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005.

Nell'approccio alla **minimizzazione dei costi**, le imprese concludono accordi formali con i partner. Questi contratti specificano come l'alleanza dovrà essere gestita e come il comportamento dei partner dovrà essere controllato. L'obiettivo di quest'approccio è minimizzare il costo della collaborazione e prevenire eventuali comportamenti opportunistici. Il secondo approccio – la **massimizzazione delle opportunità** – si focalizza sulla possibilità di massimizzare il valore generato dalla partnership. In questo caso i partner sono predisposti a raggiungere il vantaggio legato ad opportunità, anche inattese, per imparare da ognuno degli altri partner e sfruttare ulteriori e nuove opportunità di mercato. I contratti meno formali, con minori costrizioni sui comportamenti dei partner, rendono possibile comprendere come le loro risorse e competenze possono essere condivise in molteplici modalità al fine di generare valore.

Le imprese possono con successo utilizzare l'uno o l'altro approccio per gestire le alleanze strategiche. Tuttavia, i costi per monitorare le strategie di collaborazione sono maggiori nel caso della minimizzazione del costo, in cui si redigono contratti dettagliati e si utilizzano meccanismi di controllo molto estesi, nonostante questo approccio sia finalizzato a ridurre i costi della collaborazione. Inoltre, i sistemi di controllo difficilmente consentono alle imprese di un'alleanza di ottenere vantaggi competitivi generati dallo sfruttamento di opportunità che appaiono inizialmente inaspettate. In un certo senso, i contratti formali ed i sistemi di controllo tendono a soffocare gli sforzi dei partner per ottenere il massimo valore dalla loro partecipazione all'alleanza e richiedono significative risorse per attuarla ed utilizzarla (Dyer, Wujin, 2003).

La mancanza di dettaglio e di formalità, che è parte integrante dei contratti conclusi dalle imprese che utilizzando il secondo approccio alla gestione, quello volto a massimizzare le opportunità, comporta che le imprese necessitano di fiducia reciproca per agire nell'interesse della partnership (Hutt, Stafford, Walker, Reinger, 2004). Quando i partner hanno tra loro fiducia, c'è un minor bisogno di scrivere contratti formali e dettagliati per specificare il comportamento che ogni impresa debba assumere nell'alleanza (Ferrin, Dirks, 2003; Jennings, Artz, Gillin, Christodouoy, 2000) e la relazione collaborativa tende ad essere più stabile (Perrone, Zaher, McEvily, 2003; Steensma, Marino, Waever, 2000). La fiducia

tende ad essere una determinante più difficile da ottenere per stabilire accordi tra imprese che operano in mercati internazionali rispetto alle alleanze tra imprese dei mercati interni. Le differenze culturali, le divergenze nelle leggi e nelle politiche che devono essere gestite in alleanze internazionali possono accrescere le difficoltà (Child, Yan, 2003).

Quando c'è fiducia, dunque, i costi per controllare i partner si riducono e le opportunità che generano valore sono massimizzate (Huff, Kelley, 2003).

Alcune ricerche hanno mostrato che la fiducia tra i partner accresce la probabilità di successo dell'alleanza e sembra incrementare i benefici derivanti dell'approccio alla massimizzazione delle opportunità (Carson, Madhok, Varman, John, 2003; Arino, de la Torre, 1998; Barney, Hansen, 1994). La fiducia potrebbe anche essere un fattore più efficiente per influenzare e controllare il comportamento dei partner dell'alleanza (Dyer, Wujin, 2003; Gulati, Singh, 1998; Gulati, 1996). Numerosi studi indicano che la fiducia può essere considerata una risorsa di valore, rara, difficile da imitare e spesso non sostituibile (Davis, Schoorman, Mayer, Tan, 2000; Mayer, Davis, Schorman, 1995). Dunque, le imprese note per essere di fiducia possono ottenere un vantaggio competitivo in relazione a come sviluppare ed utilizzare le strategie collaborative sia internamente che esternamente (Hillebrand, Biemans, 2003). Un'ulteriore motivazione che spinge gli studiosi ad approfondire questo secondo approccio si collega all'impossibilità, in un contratto formale, di delineare tutte le caratteristiche specifiche di qualsiasi operazione. Inoltre, la certezza che uno o più partner possano essere di fiducia riduce la preoccupazione dell'impresa circa l'incapacità di controllare contrattualmente tutti i dettagli dell'alleanza.

CAPITOLO SECONDO

L'IMPRESA ALBERGHIERA: ASPETTI GESTIONALI E SCELTE STRATEGICHE

SOMMARIO: 1. Il ruolo dell'impresa alberghiera nella filiera turistica. – 2. I principali criteri di classificazione delle imprese alberghiere. – 3. Il processo di produzione ed erogazione delle imprese alberghiere. – 4. L'analisi delle possibili strutture organizzative di un'impresa alberghiera. – 5 Analisi strategica e strategie di sviluppo dimensionale delle imprese alberghiere. – 5.1 Analisi del macroambiente (*Pest Analysis*). – 5.2 Analisi dell'ambiente competitivo o microambiente. – 5.3 Analisi delle risorse dell'impresa alberghiera. – 5.4 Le opzioni strategiche delle imprese alberghiere: strategie *corporate* di sviluppo dimensionale.

1. Il ruolo dell'impresa alberghiera nella filiera turistica.

Le tendenze collegate allo sviluppo del mercato e dell'industria alberghiera sono intrinsecamente legate agli eventi politici ed economici internazionali. Questi, infatti, sono fattori che prima di altri influenzano le scelte della clientela e le scelte strategiche o di investimento dei grandi gruppi operanti nel settore turistico. Secondo uno studio condotto dal World Tourist Organization (2003) si prevede che nel 2020, il turismo sarà la più grande industria mondiale con un miliardo e 600 milioni di arrivi relativi a turisti internazionali i quali spenderanno per le loro vacanze più di 2.000 milioni di dollari¹.

In quest'ultimo ventennio il settore ricettivo ha attraversato profondi cambiamenti strutturali che ne hanno modificato sia l'assetto quantitativo (numero di strutture, capacità ricettiva disponibile, internazionalizzazione della competizione), sia quello qualitativo (crescita del livello delle strutture e dei servizi, differenziazione dell'offerta). A livello internazionale (Tabella 2.1), coerentemente con una costante crescita della domanda, i dati relativi all'offerta registrano un continuo e forte sviluppo delle catene alberghiere che realizzano acquisizioni, fusioni, accordi, aperture di nuove strutture relativamente a tutte le categorie, dalla più economica, alla 5 stelle lusso. Questa tendenza alla crescita risponde sia ad uno sviluppo della concorrenza, che richiede una capillare

¹ Dal sito <http://www.world-tourism.org>.

presenza nelle principali destinazioni turistiche e un'offerta, destinata soprattutto ai clienti internazionali, sia alla necessità di conseguire economie di scala e di scopo nella gestione e di offrire servizi completi sempre più articolati e di maggiore qualità.

- TABELLA 2.1 -
LE STRUTTURE ALBERGHIERE NELL'UNIONE EUROPEA

Paese	Esercizi	Letti	Distribuzione percentuale		Dimensione media (n. medio di camere)
			Esercizi	Letti	
Italia	33.428	1.888.511	16,9	20,1	41,6
Germania	38.529	1.602.960	19,5	17,1	34,5
Spagna	16.369	1.333.441	8,3	14,2	58,5
Francia	19.309	1.200.984	9,8	12,8	59,9
U.K.	50.549	1.190.644	25,6	12,7	39,4
Grecia	8.342	607.614	4,2	6,5	56,4
Austria	15.293	587.305	7,7	6,3	38,1
Portogallo	1.781	228.665	0,9	2,4	79,7
Svezia	1.979	194.839	1,0	2,1	34,3
Irlanda	5.222	139.570	2,6	1,5	48,5
Belgio	2.034	121.512	1,0	1,3	34,6
Finlandia	989	118.493	0,5	1,3	37,1
Olanda	2.858	80.475	1,4	0,9	45,9
Danimarca	475	63.994	0,2	0,7	40,0
Lussemburgo	314	14.256	0,2	0,2	16,5
Totale U.E.	197.471	9.373.263	100,0	100,00	45,0

Fonte: Mercury, 2003.

L'industria alberghiera rappresenta uno dei comparti in cui si sviluppa il macro settore dei viaggi e del turismo (Costa, Rispoli, 1992), quindi per comprendere il ruolo del prodotto alberghiero nella filiera turistica appare necessario cercare di fornire una definizione di **prodotto turistico** (Landi, 1991). Per definire il prodotto turistico, considerando l'evoluzione che esso ha subito negli anni, e dunque, le numerose definizioni presenti in letteratura (Gentile, 2002; Della Corte, 2000; Casarin, 1996; Smith, 1994; Rispoli, Tamma, 1994; Medlik, Middleton, 1975; Lewis, Chambers, 1989; Coltman, 1989; Middleton, 1988; Jefferson, Lickorish, 1988; Peroni, 1998; Gunn, 1988) bisogna tener conto che vi sono due ottiche: quella del consumatore (la domanda) e quella del produttore (l'offerta). Inoltre, poiché il turismo è un fenomeno strettamente legato al fattore "spazio", il prodotto, rispetto all'ambito territoriale, può assumere una dimensione locale o globale (Costa, Rispoli, 1992): la prima definisce le relazioni tra l'offerta

dei prodotti e la località specifica in cui si realizza; la seconda, invece, è necessaria per valutare l'articolazione dell'offerta rispetto al territorio (cioè il numero e il tipo di località in cui viene erogata).

La **domanda turistica** (in senso lato), può essere definita come “il bisogno globale temporaneo di vita in un luogo diverso da quello abituale di residenza”. Ogni turista, in base alle proprie motivazioni, alla cultura, alle condizioni socio-economiche possiede dei bisogni da soddisfare, che a loro volta generano delle aspettative². Inoltre, la percezione del prodotto, principalmente della sua qualità, dipende dall'esperienza globalmente vissuta dal turista, cioè dalle percezioni generate dal complesso dei servizi di cui si è usufruito e dall'apprezzamento dei fattori di attrattiva locali³. Tali elementi rendono la domanda turistica varia e variabile (Leiper, 1990).

L'**offerta turistica**, invece, è costituita da un insieme di prestazioni combinate tra loro che il produttore, in base alla percezione della domanda, alla forza competitiva, alle sue capacità e competenze, al potenziale della sua organizzazione, progetta, realizza e offre (Faccipieri, 1989). Anche in questo caso, il prodotto si presenta come un insieme di elementi, a cui il produttore attribuisce una scala gerarchica dal *core product*, cioè il prodotto che soddisfa il bisogno centrale della domanda, a prodotti sempre più complessi differenziati rispetto a quelli offerti dai concorrenti (Rispoli, Tamma, 1996).

In definitiva, il **prodotto turistico globale**, *dal lato della domanda, può essere definito come l'esperienza globalmente vissuta dall'utente, l'insieme delle percezioni generate dai servizi ricevuti e dall'apprezzamento delle attrattive locali. Dal punto di vista dell'offerta è legato all'insieme di risorse (fisiche, culturali, ed artistiche) e di competenze dalla cui interazione emergono i fattori di attrattiva per il turista* (Della Corte, 2000).

² A riguardo si veda anche Holloway (1994) che sintetizza il processo motivazionale del turista attraverso l'”*AIDAS Model*”, in cui il cliente si sposta da una fase di inconsapevolezza ad una di consapevolezza della necessità di un viaggio (*awareness*), in funzione dell'interesse che emerge dalle informazioni relative ad una località (*interest*). Dovranno essere poi gli operatori a trasformare questo interesse in desiderio (*desire*) e successivamente in azione (*action*). Una volta vissuta l'esperienza si può ottenere la *satisfaction* (Della Corte, 2000).

³ Per fattore di attrattiva si intende qualunque elemento, fattore, servizio che può costituire oggetto d'interesse o di esigenza da parte della domanda e, parallelamente, essere oggetto di offerta da parte delle aziende (Rispoli, Tamma, 1995).

A questo punto, diviene indispensabile individuare quali sono i soggetti che partecipano alla realizzazione dell'offerta ed analizzare la struttura dell'industria turistica. Quest'ultima deve essere intesa come l'insieme delle imprese che sono prevalentemente coinvolte nel fenomeno del turismo (Casarin, 1996). Tale insieme può essere ripartito in più sottoinsiemi di aziende e, quindi, in più settori. Questi settori possono essere così sintetizzati (Della Corte, 2000)⁴:

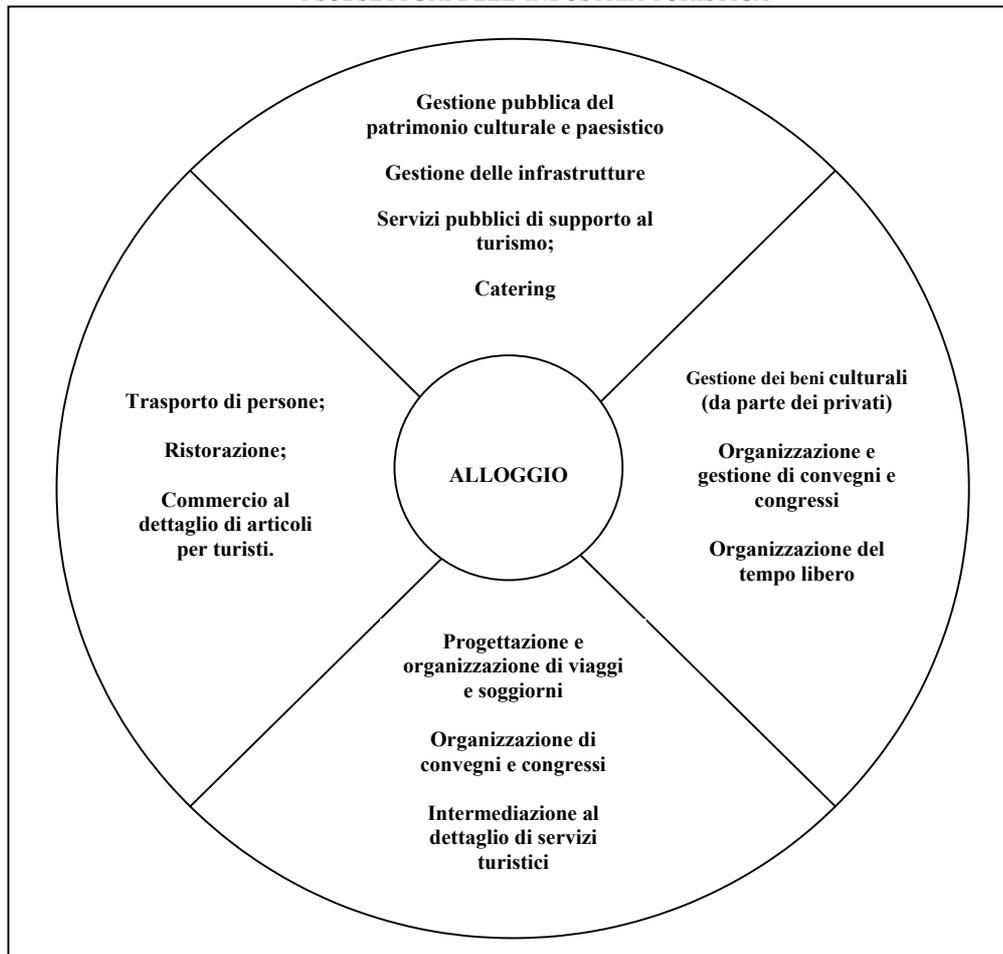
- il **settore ricettivo**: che fornisce ospitalità temporanea e servizi ad essa collegati (ad esempio il servizio di ristorazione). Tali imprese dette anche di *accomodation* sono quelle con maggiore visibilità e sulle quali si definisce l'immagine di una località turistica (Holloway, 1994). Rientrano in questo settore sia le imprese alberghiere, gli agriturismi, i *bed and breakfast*, gli affittacamere, etc., sia le imprese di ristorazione;
- il **settore della progettazione ed organizzazione di viaggi e soggiorni**, composto dalle imprese di *tour operating*. Tali imprese, attraverso un processo creativo di programmazione e promozione dei pacchetti turistici, contribuiscono alla valorizzazione delle località promosse, generando domanda turistica verso una destinazione (Della Corte, 2004; Alvino, 2003);
- il **settore dell'intermediazione** in cui rientrano le agenzie di viaggio (Gentile, 2002), in forma singola ed associata (*network*) o attraverso il canale multimediale (Rossi, 2004) (come i *global distribution system* o *destination marketing system*);
- il **settore del trasporto** di persone (trasporti aerei, ferroviari, su strada, via mare, le imprese della mobilità interna e le compagnie crocieristiche), che garantiscono l'accessibilità (*access*) verso una determinata destinazione;
- il **settore delle attraction** costituito dalle imprese pubbliche e private che si occupano della gestione dei singoli fattori di attrattiva e di fornire i servizi volti alla valorizzazione di una determinata area o di specifiche risorse (imprese che organizzano eventi e manifestazioni, parchi, discoteche, stabilimenti balneari, stazioni sciistiche, nautica da diporto, etc.);
- il **settore dei servizi a supporto al turismo** (imprese di *destination*), che comprende tutte quelle imprese la cui attività è finalizzata alla gestione

⁴ Per un approfondimento sul modello delle 4 A della *destination*: *attraction*, *access*, *amenity*, *ancillary service*, si veda Della Corte (2000).

integrata dei servizi erogati in una determinata area geografica. Tra queste rientrano le imprese che interagiscono con il sistema dei produttori o dei distributori svolgendo attività di promozione e sviluppo.

In quest'ambito, dunque, per comprendere al meglio il ruolo delle imprese alberghiere nell'industria turistica è possibile fare riferimento al **modello dei sub-settori** elaborato da Rispoli e Tamma (1996).

- FIGURA 2.1 -
I SUBSETTORI DELL'INDUSTRIA TURISTICA



Fonte: Rispoli, Tamma, 1996.

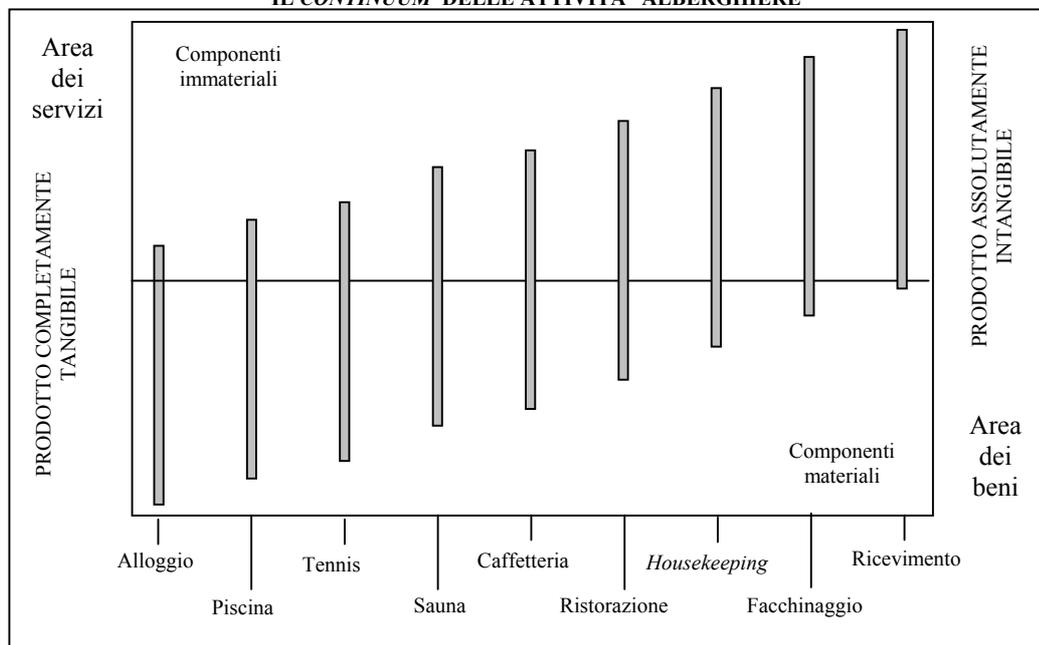
Coerentemente con quanto affermato precedentemente, l'industria turistica può essere considerata come un insieme variegato di sub-settori connessi da un rapporto laterale, che danno luogo ad uno sviluppo orizzontale (alloggio e pernottamento; ristorazione; trasporto persone, organizzazione del tempo libero; gestione dei beni culturali; commercio al dettaglio di "articoli per turisti") e di

subsettori connessi da rapporti di input ed output che portano a uno sviluppo verticale dell'industria (catering, gestione infrastrutture, gestione del patrimonio culturale e paesistico; progettazione e organizzazione di viaggi e soggiorni, organizzazione e gestione di eventi aggregativi, intermediazione al dettaglio di servizi turistici, servizi pubblici di supporto al turismo), delineando in tal modo la filiera turistica. In questo modello il sub-settore dell'ospitalità è in posizione centrale, essendo capace di soddisfare due esigenze fondamentali e per così dire anche primordiali della domanda potenziale: "dormire, mangiare e bere, in molti casi per socializzare". Tale ruolo centrale è confermato anche dalla definizione di turista data dalla WTO (World Tourism Organization), nella quale si presuppone l'esistenza del pernottamento, infatti, il turista è *colui che, motivato da bisogni diversi, si muove dalla propria località di residenza verso altre destinazioni, per un periodo superiore alle 24 ore* (WTO, 1994).

Al contempo, le imprese ricettive presentano anche alcune caratteristiche in comune con gli altri prodotti turistici. Queste offrono un prodotto composto ed articolato che ha un forte legame con le altre attività turistiche ed è caratterizzato da una congiunzione spazio-temporale tra produzione e consumo. Tutti questi elementi condizionano sia la domanda che l'offerta (Landi, 1991). In quest'ambito l'analisi dell'impresa alberghiera deve necessariamente tener conto che l'effettiva complessità del servizio di ospitalità discende dalla coesione di molteplici servizi con caratteri di fisicità diversi e servizi totalmente intangibili (Ricci, 2000; Rispoli, Tamma, 1995, 1996). Ciò consente di considerare il prodotto offerto dall'impresa alberghiera lungo un *continuum*, ordinando un insieme ipotetico di servizi alberghieri offerti rispetto al grado di tangibilità (Figura 2.2). In questo schema ad una prima estremità del *continuum* vi è l'alloggio presentato come servizio completamente tangibile, poiché ad elevata presenza di beni fisici e a discontinuo, limitato o addirittura nullo intervento umano. Esso non costituisce una complessa attività, ma una semplice messa a disposizione di beni, quali la camera e gli arredi. All'estremo opposto troviamo il ricevimento considerato il servizio puro per eccellenza tra i servizi di ospitalità, essendo costituito prevalentemente dalle attività di accoglienza prestate del personale addetto ed essendo completamente immateriale. Al centro abbiamo tre raggruppamenti di servizi:

quelli ad elevato contenuto materiale (piscina, campo da tennis, sauna) i quali devono necessariamente essere accompagnati da attività di assistenza da parte del personale specializzato (fattore intangibile); il servizio di ristorazione, considerato come un servizio misto, in cui è indispensabile sia la presenza di elementi fisici (cucina, arredi, posateria, pasti), che di attività immateriali (servizio al tavolo, consulenza sulla scelta dei vini, ecc); infine, i servizi a scarsa presenza di fattori materiali e ad elevato contenuto di prestazioni immateriali (l'*housekeeping* ed il facchinaggio).

- FIGURA 2.2 -
IL CONTINUUM DELLE ATTIVITA' ALBERGHIERE



Fonte: Ns. Elaborazione da: Kandampully, 2003; Rispoli, Tamma, 1996.

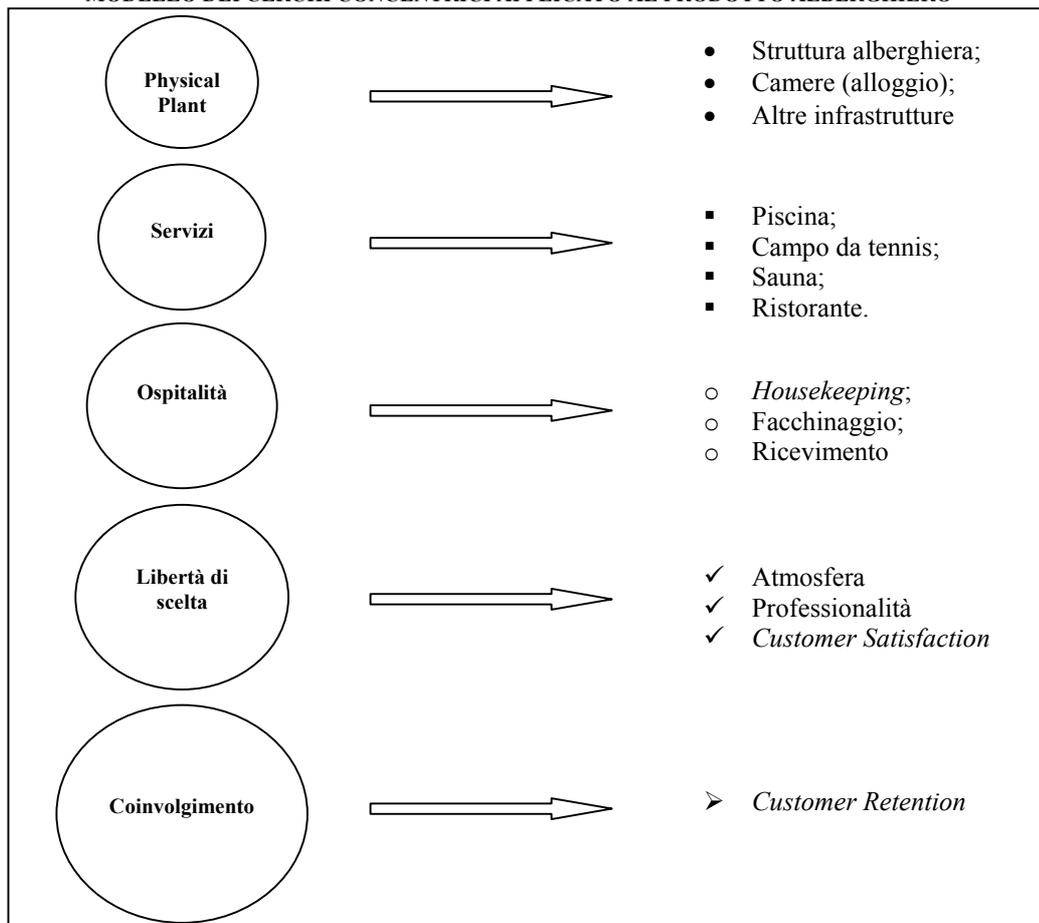
Da questo modello emerge, inoltre, l'elevata eterogeneità dei servizi erogati dalle imprese alberghiere e consente di riflettere sugli aspetti che caratterizzano questa tipologia di impresa come impresa di servizi. L'impresa alberghiera, in quanto impresa di servizi si caratterizza per la coesistenza di una serie di elementi (Metallo, 1984; Kandampully, 2003) quali:

- l'**intangibilità**, che discende direttamente dall'immaterialità del servizio, non essendo questo costituito da materia fisica;
- la **simultaneità** tra la fase della produzione e quella dell'erogazione (inimmagazzinabilità);

- la **non omogeneità** della produzione, non essendo sempre possibile ripetere nelle stesse condizioni l'erogazione del servizio;
- l'**eterogeneità della percezione**, non potendo misurare o raggiungere sempre il medesimo esito percettivo da parte della clientela, pur in presenza di produzioni sostanzialmente identiche;
- l'importanza dell'**impiego del fattore umano**, collegato all'elevato grado di interazione tra il personale ed i clienti, nell'atto di erogazione del servizio;
- il **coinvolgimento del cliente** nella fase di produzione, effetto della sua indispensabile presenza in ogni momento dell'erogazione.

Tenendo conto di tutti questi elementi è possibile inquadrare il prodotto alberghiero nello schema elaborato da Smith (1994) per definire genericamente il prodotto turistico (Figura 2.3).

- FIGURA 2.3 -
MODELLO DEI CERCHI CONCENTRICI APPLICATO AL PRODOTTO ALBERGHIERO



Fonte: Ns. Elaborazione da Smith, 1994.

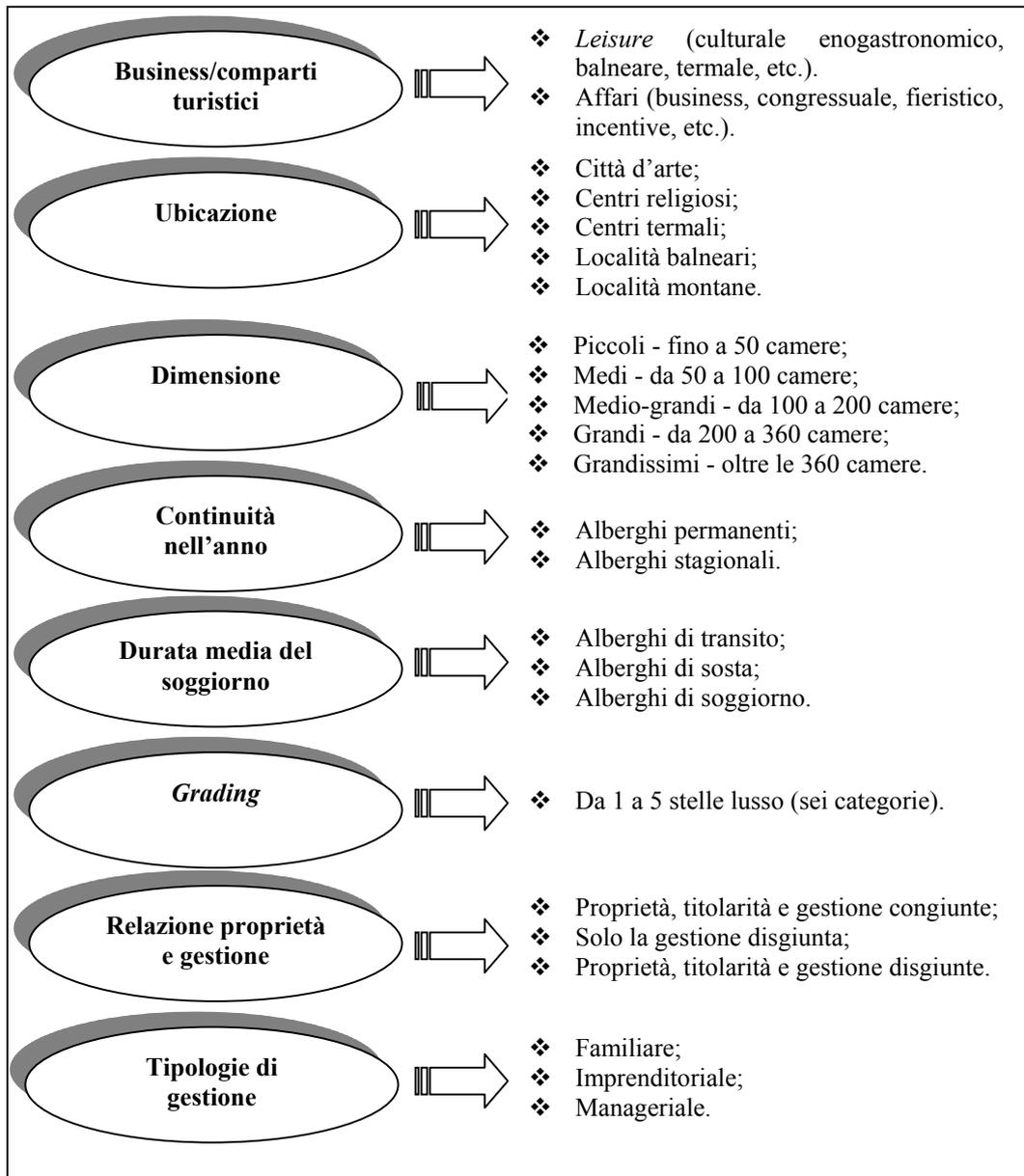
Questo è un modello a cerchi concentrici in cui nel cerchio centrale si rappresenta l'aspetto materiale del prodotto turistico, man mano che i cerchi si allontanano da questo *core* si va verso gli aspetti intangibili e si accresce l'immaterialità del prodotto. Il *core* del modello di Smith è rappresentato dal ***physical plant***, che, nel caso del prodotto alberghiero, corrisponde agli elementi tangibili, materiali dello stesso: l'edificio della struttura alberghiera, le camere e le altre infrastrutture annesse. Il secondo livello è dato dal **servizio**, quell'insieme di attività che, come detto poc'anzi, pur essendo ad elevato fattore tangibile devono essere accompagnate dal fattore umano-immateriale (piscina, campo da tennis, sauna, ristorante). Il cerchio successivo è costituito dall'**ospitalità**, cioè tutti quei fattori fortemente immateriali, nei quali fra l'altro è fondamentale l'approccio con cui il servizio è realizzato. In questo livello troviamo i servizi ad elevato contenuto relazionale come l'*housekeeping*, il facchinaggio, il ricevimento. Quest'ultimo livello è strettamente legato al successivo, la **libertà di scelta**, infatti, solo grazie alla professionalità, all'atmosfera con cui il servizio viene erogato, il cliente potrà sentirsi parte attiva del processo decisionale di scelta dell'albergo, trovando in esso la massima soddisfazione (*customer satisfaction*). Infine, questa partecipazione attiva può consentire, un più ampio grado di **coinvolgimento**. Il turista può dosare i diversi servizi che compongono il prodotto alberghiero a seconda delle proprie esigenze, dando così l'opportunità all'impresa di ottenere una certa fidelizzazione (*customer retention*).

2. I principali criteri di classificazione delle imprese alberghiere.

Dopo aver delineato le caratteristiche del prodotto turistico alberghiero per effettuare un'analisi più precisa di questa tipologia di imprese è utile soffermarsi su alcuni dei principali criteri di classificazione individuati in dottrina. E' importante osservare che quest'attività di sistematizzazione si presenta molto complessa a causa della varietà e della disomogeneità relativa ai tratti caratteristici delle imprese alberghiere (Madonna, 2001). Per questo motivo è possibile

individuare numerose tecniche di classificazione in corrispondenza delle molteplici variabili che saranno trattate (Figura 2.4).

- FIGURA 2.4 -
PRINCIPALI CRITERI DI CLASSIFICAZIONE DELLE IMPRESE ALBERGHIERE *SINGLE UNIT*



Prima di affrontare i diversi criteri di classificazione bisogna chiarire la differenza tra impresa alberghiera ed albergo, quest'ultimo, infatti, rappresenta l'unità produttiva o una delle unità produttive di cui dispone l'impresa alberghiera stessa. Ciò ovviamente non esclude che queste due entità possano coincidere (caso

di imprese *singleunit*). Al contempo, questa precisazione richiama la prima distinzione tra imprese alberghiere *single unit* (con un albergo singolo) e imprese alberghiere *multiunit* (con più alberghi). Tale differenza risulta importante, poiché se è possibile applicare dei criteri di classificazione per l'una e per l'altra categoria, i criteri che si utilizzeranno per le imprese *single unit* saranno validi anche per i singoli alberghi delle imprese *multiunit*.

I principali parametri di classificazione delle imprese alberghiere *single unit* sono (Madonna, 2001; Della Corte, 2000; Peroni, 1998; Rispoli, Tamma, 1996; Aiello, 1996): i business/comparti turistici a cui l'impresa si rivolge, l'ubicazione, la dimensione, la continuità nell'anno, la durata media del soggiorno, il livello qualitativo (*grading*), il rapporto proprietà/gestione e la tipologia di gestione.

I **business/comparti turistici** che si vogliono soddisfare (Peroni, 1998) rappresentano uno degli elementi per classificare le imprese alberghiere, cioè se l'attività dell'albergo è maggiormente rivolta ad un turismo *leisure* o d'affari. Questa distinzione dipende dalla motivazione prevalente di coloro che scelgono la sistemazione alberghiera.

Il turismo *leisure* si suddivide, a sua volta, in turismo itinerante e turismo di soggiorno. Il primo è caratterizzato da brevi periodi di permanenza, utilizza esclusivamente i servizi primari dell'albergo (alloggio) e non richiede particolari servizi complementari. Dunque, le strutture alberghiere che si rivolgono a questo segmento turistico sono solo costituite da camere di grandi dimensioni (adatte ad ospitare coppie, nuclei familiari o gruppi di vacanzieri). Ovviamente questo aspetto influenzerà anche la localizzazione dell'albergo che sarà ubicato in centri storici, nei pressi di stazioni, lungo le principali strade a scorrimento. Il turismo di soggiorno è quello che si avvale dei servizi di intermediazione turistica (*tour operator* e agenzie di viaggio) e che solitamente acquista un intero pacchetto turistico comprendente viaggio, soggiorno e trasferimenti. In tal caso, quindi, la struttura ricettiva sarà inserita nei cataloghi dei *tour operator*, i quali, a loro volta, chiedono all'impianto ricettivo prezzi tali da consentir loro di predisporre pacchetti turistici competitivi. Per compensare questa sorta di sconti, gli alberghi che lavorano con i *tour operator* dovranno acquisire la maggiore quantità di spesa possibile dai turisti, offrendo molteplici e variegati servizi ricreativi e

complementari in modo da incrementare significativamente il ricavo unitario complessivo per le giornate di presenza. Ciò è reso possibile, poiché, solitamente, questi alberghi sono ubicati in aree dove non è pressante la concorrenza dei servizi esterni. Inoltre, la capacità ricettiva di questi alberghi dovrà essere di dimensioni tali da non creare vuoti di occupazione per i gruppi di turisti inviati regolarmente dai *tour operator*. Questo elemento, però, consente all'albergatore di gestire la struttura in condizioni organizzative ottimali. In definitiva, anche le imprese alberghiere che aspirano ad inserirsi nella programmazione e nei cataloghi dei *tour operator* dovranno possedere particolari caratteristiche strutturali, dimensionali, di localizzazione e di conduzione del personale, tali da rispondere alle esigenze del tipo di domanda cui ci si rivolge.

Il turismo d'affari comprende tutti i pernottamenti compiuti per motivi di affari, lavoro, famiglia ed in genere per ragioni che non si giustificano con esigenze di svago. Questa tipologia di turismo spesso è "a rimborso" e le sue scelte ricettive si incentrano soprattutto sulla categoria della struttura e sulla sua localizzazione. Il turismo d'affari, essendo un turismo per lo più individuale, non richiede camere molto spaziose, ma dotate di scrittoio, telefono, collegamento internet ed altri servizi che soddisfino le esigenze professionali o di lavoro che costituiscono la ragione principale del viaggio.

La scelta dell'**ubicazione** consegue alla primaria valutazione compiuta in sede d'impianto dell'impresa, sul mercato di sbocco al quale riferirsi (Sancetta, 1995; Vicari, 1983). La località assume un ruolo critico e richiede, spesso, una capacità di orientamento non comune, finalizzata alla soluzione di problemi molto differenti tra loro (Medlik, Middleton, 1975; Lee, Powel, 1975). Senza dubbio è l'elemento che maggiormente vincola la gestione dell'impresa, infatti, il mercato di riferimento, la continuità nell'anno, il *lay-out* fisico dell'albergo, la progettazione e l'organizzazione del servizio sono diretta conseguenza delle scelte localizzative (Madonna, 2001; Sirianni, 1997; Medlik, 1989). Da ciò si comprende l'importanza dei cosiddetti fattori localizzativi di agglomerazione (Senn, Macchiavelli, 1992). I vantaggi o gli svantaggi di una determinata localizzazione dipendono dalla competitività dell'area che si accresce grazie all'azione congiunta di più operatori, i quali si attivano per fornire una serie di

servizi annessi a quello alberghiero, realizzati per soddisfare adeguatamente l'articolata gamma dei bisogni e delle aspettative dei turisti. Una località dalle elevate qualità paesaggistiche, se lontana dal centro urbano, potrebbe implicare, a causa della sua collocazione, problemi di accessibilità e mobilità per i turisti, così come una grande città d'affari potrebbe creare disagi per i suoi ospiti dovuti al traffico intenso ed allo smog (Madonna, 2001).

Il **criterio dimensionale** può essere valutato rispetto a parametri strutturali, funzionali e di relazione esterna. I parametri strutturali dipendono dalle potenzialità dell'impresa in termini di risorse umane, tecnologiche e finanziarie; quelli funzionali, si riferiscono alla valutazione delle performance; i parametri di relazione ai rapporti con l'ambiente esterno (fornitori, canali distributivi, concorrenti). Di queste il più utilizzato in letteratura è quello strutturale, poiché l'aspetto funzionale è strettamente legato a delle variabili esogene al sistema, mentre le valutazioni di tipo relazionale sono troppo incerte a causa delle difficoltà nella definizione dei confini dei rapporti impresa-mercato.

Nel rispetto delle valutazioni internazionali il criterio dimensionale strutturale fa riferimento al numero di camere presenti nell'albergo (Della Corte, 2000), e considera:

- alberghi di piccole dimensioni - fino a cinquanta camere;
- alberghi di medie dimensioni - da cinquanta a cento camere;
- alberghi medio-grandi - da cento a duecento camere;
- grandi alberghi - da duecento a trecentosessanta camere;
- grandissimi alberghi - oltre le trecentosessanta camere.

Alcuni autori (Rispoli, Tamma, 1996) hanno anche effettuato una ripartizione considerando congiuntamente il numero di camere e il numero di dipendenti. Nonostante ciò questi parametri non sempre sono considerati sufficienti, si potrebbe, infatti, affiancarli con la misura del rapporto tra superficie destinata all'area ricettiva in senso stretto (locali di rappresentanza e di soggiorno comune) e la zona tecnica riservata ai servizi (Madonna, 2001)

Anche le scelte in merito alla dimensione, dovendo essere supportate da considerazioni sia di carattere finanziario sia strategico, sono considerate per l'impresa alberghiera notevolmente impegnative. Maggiori saranno gli obiettivi

legati alla capacità ricettiva più ampia e qualificata dovrà essere la gamma di servizi aggiuntivi disponibili. Questi ultimi, al fine di raggiungere la saturazione della capacità ricettiva, dovrebbero essere rimodulati frequentemente svolgendo una funzione di attrattiva di cui non sono capaci i servizi principali.

Inoltre, la dimensione dell'impresa alberghiera sarà determinata anche in funzione della variabilità e stagionalità della domanda, delle politiche commerciali e delle conseguenze sulla struttura dei costi.

Per concludere, il dimensionamento dell'impresa deve anche considerare l'adeguatezza della struttura in termini logistici. La disposizione delle camere sui piani, la distribuzione degli spazi comuni, i transiti dalla cucina alle sale di ristorazione possono assumere una funzione che limita i costi di dimensione.

Sulla distribuzione degli spazi è possibile distinguere: locali di alloggio, locali di accoglienza, locali di servizio. I primi sono rappresentati dalle camere, le suites, bagni, i corridoi di accesso alle camere; i secondi sono costituiti sia dalle sale ricevimento, per la lettura, i giochi o la televisione, sia dalle sale ristorazione, le sale per riunioni, conferenze, proiezioni; infine nei locali di servizio sono compresi tutti gli uffici del personale.

In questo contesto, l'opportunità legata ad una determinata scelta dimensionale e di organizzazione degli spazi non deve prescindere dalla necessità di renderli comunque confortevoli, ospitali e familiari agli occhi della clientela.

Rispetto alla **continuità nell'anno** dell'attività dell'impresa alberghiera distinguiamo:

- a) alberghi ad attività permanente (strutture a ciclo continuo);
- b) alberghi ad attività stagionale (strutture a ciclo ridotto).

Questa scelta è fortemente condizionata dalla distribuzione della domanda. Se la stagionalità della domanda dovesse rivelarsi molto concentrata, diverrà conveniente interrompere l'attività nei periodi di bassa stagione, evitando così di dover affrontare i rischi connessi alla rigidità strutturale dei costi delle imprese alberghiere. Ovviamente, anche queste scelte incidono sul piano gestionale ed organizzativo. Le aziende che svolgono attività stagionale sostengono ingenti costi legati alle operazioni di chiusura e di apertura, al rapido deperimento delle strutture come arredi, attrezzature, ed affrontano numerose problematiche

collegate maggiormente agli aspetti strategici e concorrenziali. Al contempo le imprese che svolgono un'attività permanente possono godere di rapporti più stabili con altri operatori del settore, attuare politiche di fidelizzazione della clientela e la possibilità di assumere un personale più qualificato.

Attraverso la **durata media del soggiorno** distinguiamo:

- ✓ *alberghi di transito*: offrono un periodo di ospitalità limitata (in genere una sola notte), adatte ai turisti che sono in fase di trasferimento e localizzate in prossimità delle grandi radiali del traffico. Tali strutture si limitano ad erogare un complesso di servizi più ristretto volti a soddisfare le esigenze di riposo e ristoro del turista di transito. Naturalmente le maggiori criticità di questi alberghi risiederanno nella capacità di organizzare struttura e lavoro in modo da fronteggiare un'attività maggiormente caratterizzata da un rapido turnover degli ospiti. Dunque, si richiederanno una funzione di *booking* più rapida e precisa ed al contempo servizi di *check-in* e *check-out* semplici ed efficienti;
- ✓ *alberghi di breve permanenza o di sosta* (Rispoli, Tamma, 1996): strutture che accolgono turisti per periodi limitati ad alcuni giorni, rivolte ad una domanda *leisure* nei *week end* e d'affari nei giorni feriali;
- ✓ *alberghi di soggiorno*: alberghi frequentati da turisti con una permanenza media più elevata. In questo caso sarà più facile progettare un'offerta complessa capace di soddisfare bisogni più ampi ed articolati.

Il **livello qualitativo o grading** (Della Corte, 2000) è un criterio utilizzato per distinguere gli alberghi in base al numero di stelle (sei categorie – da una a cinque stelle più la categoria 5 stelle lusso). In quest'ambito, solitamente, la letteratura fa riferimento alla legislazione in materia di strutture ricettive, che si è maggiormente concentrata sulle dotazioni fisiche e strutturali dell'albergo (Egleir, Langeard, 1996).

In Italia (Tabella 2.2), per esempio, tali criteri prevedono l'attribuzione di determinati punteggi minimi complessivi, necessari per l'assegnazione dei diversi criteri di classificazione, in relazione ai servizi prestati, le dotazioni, gli impianti e le attrezzature, l'ubicazione e l'aspetto della struttura (Benevolo, Grasso, 2005). Proprio perché le leggi regionali si concentrano esclusivamente su elementi

quantitativi, non considerando quelli qualitativi (ad esempio numero di arredi, ma non loro qualità), il sistema di classificazione, a parità di stelle, non ha sempre determinato standard di qualità omogenei.

- TABELLA 2.2-

I PRINCIPALI REQUISITI OBBLIGATORI DEGLI ALBERGHI (SINTESI DI LEGGI REGIONALI)

Requisiti obbligatori	1 stella	2 stelle	3 stelle	4 stelle	5 stelle
Servizio di ricevimento e di portineria	16 ore al giorno	16 ore al giorno	24 ore al giorno	24 ore al giorno	24 ore al giorno
Servizio notturno	Addetto disponibile a chiamata	Addetto disponibile a chiamata	Addetto disponibile a chiamata	Portiere di notte	Portiere di notte
Custodia valori	/	si	si	si	si
Trasporto interno di bagagli	/	/	A cura del personale addetto	A cura del personale addetto	A cura del personale addetto
Servizio di prima colazione	/	In sale comuni destinate anche ad altri usi	In sale comuni destinate anche ad altri usi	In sale comuni destinate anche ad altri usi	In sala apposita
Servizio bar	/	12 ore al giorno	12 ore al giorno	16 ore al giorno	16 ore al giorno
Servizio bar nelle camere	/	/	/	/	Tutte le camere con minibar o servizio 24 h. al giorno
Divise per il personale	/	/	/	si	si
Lingue estere parlate dal direttore/gestore	/	/	Una lingua straniera	Due lingue straniere	Due lingue straniere
Cambio biancheria	2 volte alla settimana	3 volte alla settimana	Quotidiano	Quotidiano	Quotidiano
Cambio biancheria da letto	1 volta alla settimana	1 volta alla settimana	2 volte alla settimana	3 volte alla settimana	Quotidiano
Pulizia nelle camere	1 volta al giorno	1 volta al giorno	1 volta al giorno	1 volta al giorno, con riassetto pomeridiano	1 volta al giorno, con riassetto pomeridiano
Servizio lavanderia	/	/	/	Entro 24 ore	Entro 24 ore
Riscaldamento	Nei locali comuni	Nei locali comuni	In tutto l'esercizio	In tutto l'esercizio	In tutto l'esercizio
Aria condizionata	/	/	/	/	In tutto l'edificio e regolabile nelle camere
% camere dotate di bagno completo	/	40%	70%	90%	100%
Telefono nelle camere	/	/	70% camere	100% camere	100% camere

Fonte: Benevolo, Grasso 2005.

Questi aspetti sono stati da molti criticati, infatti, i criteri di classificazione non sono applicati in modo uniforme nello spazio, ne sono costanti nel tempo ed, inoltre, sono maggiormente indicativi delle tariffe praticate, piuttosto che della

qualità dei servizi offerti (Rispoli, 2002). È noto, invece, che è proprio la componente intangibile relativa al servizio in senso stretto che qualifica maggiormente la prestazione. Questa è la motivazione che giustifica lo studio a livello internazionale di standard qualitativi e sul *grading* in cui si stanno cercando di adottare criteri di valutazione più complessi, richiedendo continui processi di monitoraggio della *customer satisfaction* che consentano un'analisi maggiormente oggettiva della qualità del servizio offerto.

Sulla base del **tipo di rapporto tra gestione e proprietà** è necessario analizzare le relazioni tra:

- a) proprietà delle strutture, di cui si esercita l'attività ricettiva;
- b) titolarità dell'impresa alberghiera (ditte individuali o società);
- c) gestione dell'attività alberghiera.

Può accadere che queste tre posizioni coincidano, e cioè che il proprietario della struttura è, al tempo stesso, titolare dell'impresa e la gestisce direttamente. Alternativamente si può verificare che la proprietà e la titolarità siano congiunte, ma la gestione sia delegata ad un management esterno. Può accadere anche che l'impresa alberghiera opera in strutture non di proprietà, sotto la direzione dell'imprenditore. Infine, quando le tre posizioni sono disgiunte, si verifica che la proprietà cede l'immobile in affitto ad un'impresa alberghiera (generalmente in questo caso sottoforma di *multiunit*), che a sua volta affida la gestione delle strutture alberghiere a manager esterni.

Quest'ultima classificazione richiama anche un ulteriore criterio, quello del **tipo di gestione**: familiare, imprenditoriale e manageriale.

Le imprese alberghiere familiari si caratterizzano per la presenza sia in funzioni direttive che operative del titolare e dai membri della sua famiglia intesa in senso allargato (parenti ed affini). Solitamente queste sono imprese di dimensioni ridotte il cui vantaggio ruota sull'atmosfera familiare, nella possibilità di attuare forti meccanismi di integrazione e coordinamento del personale e di contenere i costi.

Le imprese alberghiere a conduzione imprenditoriale si distinguono per la presenza attiva dell'imprenditore al vertice direzionale dell'impresa, da cui

dipendono i componenti del personale assunto senza vincoli di parentela ai quali sono affidate le diverse funzioni aziendali.

Le imprese alberghiere a conduzione manageriale si caratterizzano per la presenza di manager professionisti e personale dipendente al quale spettano sia le funzioni direttive sia le funzioni esecutive.

3. Il processo di produzione ed erogazione delle imprese alberghiere.

A questo punto è necessario approfondire la descrizione degli **aspetti produttivo – organizzativi** di un'impresa alberghiera. Nella letteratura specialistica, infatti, vi sono numerosi approcci di analisi riguardo l'articolazione del processo produttivo, i quali, pur differenziandosi tra loro per modalità di rappresentazione, non sono contrastanti, anzi in alcuni casi presentano caratteri di complementarità ed integrazione.

Un primo approccio è quello disposto dal Medlik (1989) che distingue gli *operated department* dai *support service department*. Gli *operated department*, comprendono le attività necessarie a fornire ai clienti servizi primari (alloggio, ristorazione, etc) o servizi secondari (lavanderia, telefono, etc.). I *support service department*, includono le attività che svolgono un supporto tecnico-direzionale alle funzioni di contatto e sono l'amministrazione, il marketing, la manutenzione e gli approvvigionamenti.

Un secondo criterio (Peroni, 1998) suddivide le “**aree o servizi di contatto**” cioè quelle in cui gli ospiti possono avere un accesso libero e vi è un contatto diretto con il personale (portineria, ricezione, alloggio, sale comuni, etc.), dalle “**aree o servizi interni**” comprendenti tutte quelle operazioni in cui non vi è un contatto diretto tra il personale e la clientela (programmazione e controllo, manutenzione, preparazione cibo, gestione risorse umane). E' importante sottolineare che in relazione a questo criterio la direzione, svolgendo una duplice funzione di management e di pubbliche relazioni con la clientela, si pone al centro come organo interno e di contatto. Molti autori hanno accolto questo schema, poiché riesce ad evidenziare: il ruolo del personale di contatto, alla continua

ricerca della qualità del servizio e della soddisfazione del cliente, la necessità dei cosiddetti servizi di ambiente che definiscono il grado di validità dell'ambiente in cui il cliente è ospitato ed, infine il ruolo della direzione centrale, volto a gestire le relazioni tra il personale di contatto ed il personale addetto ai servizi interni allo scopo di garantire il delicato equilibrio fra le esigenze di produttività e appagamento della clientela.

Un terzo approccio (Grandori, 1983) distingue le **attività di direzione** da quelle strettamente **operative**. Gli organi di direzione sono legati alle funzioni di amministrazione, di gestione del personale, di marketing. Gli organi operativi sono quelli preposti ai servizi di appartamento ed a quelli di ristorazione (*food & beverage*).

Pisoni, Puddu e Volpatto (1983) evidenziano, invece, una tripartizione delle attività che concorrono alla realizzazione del servizio alberghiero: i **servizi d'ambiente e d'impianto**, i **servizi interni** ed i **servizi alla clientela**. I primi (servizi d'ambiente e d'impianto) sono rappresentati da quell'insieme di servizi volti a garantire l'efficacia qualitativa e l'efficienza funzionale ed economica degli ambienti e degli impianti. I soggetti che svolgono questi servizi, al fine di preservare l'immagine dell'albergo, sono responsabili del rispetto di determinati standard qualitativi e della pianificazione degli interventi per evitare l'obsolescenza tecnica, estetica ed economica.

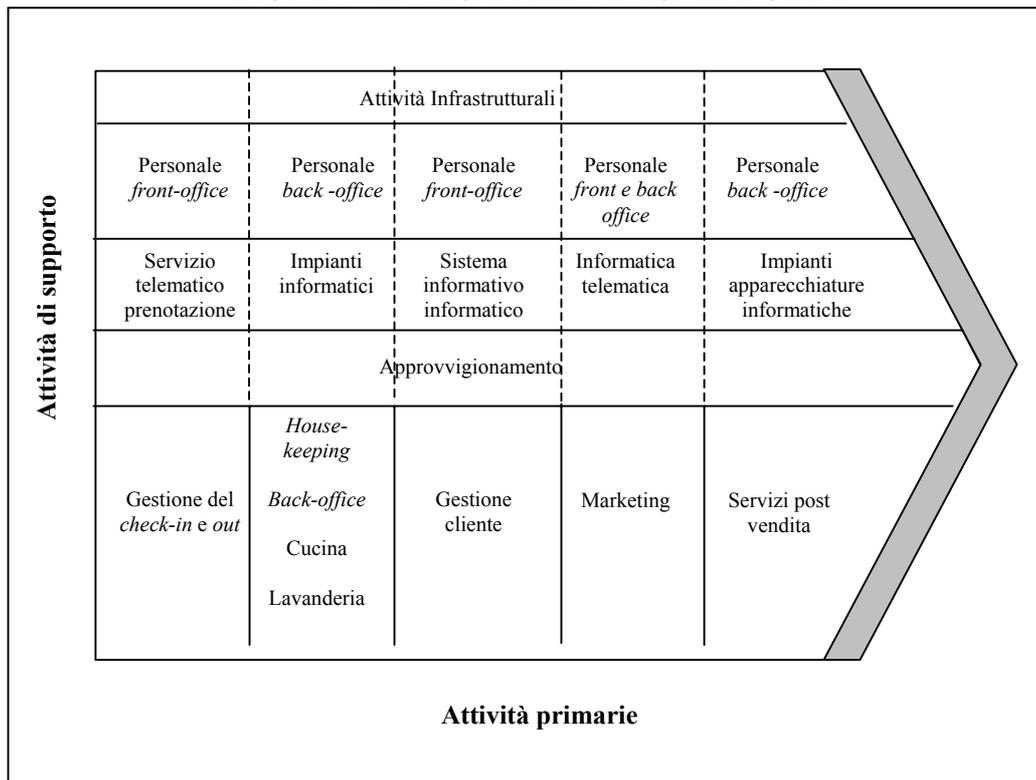
Il secondo gruppo di servizi (servizi interni) così come è stato evidenziato nei precedenti approcci, comprende quelli che non implicano una diretta interazione con gli ospiti

L'ultima categoria (servizi alla clientela) si riferisce a tutti quei servizi messi a disposizione della clientela, che implicano un contatto diretto con il personale e possiedono un elevato contenuto relazionale.

Un ulteriore approccio, per delineare le caratteristiche produttive e di erogazione delle imprese alberghiere, prende spunto dal principio secondo cui nonostante queste imprese presentino delle specificità, possono comunque essere comprese e studiate attraverso gli strumenti tradizionali del management aziendale. Secondo questo criterio è possibile riportare le attività svolte all'interno dell'impresa alberghiera nel modello della **catena del valore** (Figura 2.5)

elaborato da Porter (Comacchio, 1996). Questo modello, consente, infatti, di scomporre ed individuare tutte le attività svolte dall'impresa alberghiera allo scopo di evidenziare quali di queste contribuiscono maggiormente alla creazione del valore.

- FIGURA 2.5 -
LA CATENA DEL VALORE DELLE IMPRESE ALBERGHIERE



Fonte: Ns. Elaborazione da Comacchio, 1996.

Nel modello si distinguono le attività primarie dalle attività di supporto.

Le attività primarie comprendono:

Gestione del check-in e del check-out (logistica in entrata e in uscita): tutte quelle attività legate al ricevimento, alla conservazione e alla ripartizione delle richieste del cliente, da cui discende la programmazione dei servizi da erogare (registrazione dei dati dell'ospite, parcheggio, facchinaggio);

Attività operative – non di front-office: queste attività riguardano strettamente il momento della trasformazione, da parte del back-office, degli input ricevuti, al fine di ottenere prodotti a supporto e complemento dell'erogazione diretta del servizio (housekeeping, lavanderia, cucina, manutenzione).

Attività di marketing e vendite: processi volti ad attrarre ed orientare i turisti attraverso la pubblicità, le offerte promozionali, i rapporti con gli altri operatori e la determinazione dei prezzi. Lo scopo del marketing di un'impresa alberghiera è quello di diffondere, affermare e differenziare l'immagine sia a livello nazionale che internazionale;

Servizi post-vendita: sono correlati all'erogazione del servizio al fine di mantenere e migliorare il valore dello stesso. Nel caso dei servizi alberghieri, questi sono riferiti per esempio alla custodia dei bagagli, al reperimento per conto del cliente di biglietti per spettacoli, alle indicazioni relative alla località.

Le attività di supporto comprendono:

Attività infrastrutturali: pianificazione, amministrazione, gestione finanziaria, servizio legale, rapporti con gli enti pubblici. Sono attività infrastrutturali anche le attività finalizzate all'analisi della qualità percepita dai clienti e della *customer satisfaction*.

Gestione delle risorse umane: il personale è una parte integrante del sistema di creazione del valore per l'impresa alberghiera. Come più volte evidenziato, questa rappresenta, infatti, un'attività critica, principalmente a causa della stretta relazione del personale di *front-office* con il cliente.

Approvvigionamento: l'acquisizione di tutti gli input utilizzati nelle diverse attività e necessari per il mantenimento regolare del flusso produttivo (alimenti, materiali di pulizia, cancelleria, arredi, stoviglie, biancheria, attrezzature, immobili, impianti, servizi di consulenza). Tale attività è strategica, poiché, oltre a richiede l'analisi e la determinazione dei fabbisogni, deve valutare e scegliere i fornitori coniugando qualità ed efficienza;

Sviluppo della tecnologia: rappresentata dal *know-how* presente nei prodotti e nei processi (tecnologie informatiche per le prenotazioni, tecnologie per garantire la sicurezza dei locali, automazione del sistema informativo, reti di collaborazione con altri operatori).

Rispoli e Tamma (1996) pur sostenendo la necessità di distinguere le attività di produzione ed erogazione del servizio alberghiero da quelle connesse alla gestione, evidenziano ancora una volta la possibilità di un doppio binario a livello di impresa e a livello di singolo albergo. Inoltre, nell'ambito delle imprese

alberghiere spesso i compiti di natura operativa e quelli di supporto tendono a sovrapporsi rendendo difficile evidenziare una netta distinzione. Dunque, gli stessi autori, considerano anche per le imprese alberghiere la possibilità di raggruppare le diverse attività, rispetto a dei criteri incentrati sulla specializzazione delle operazioni e delle mansioni, definendo così determinate **funzioni aziendali**. Un tentativo in questo senso può essere quello dell'interpretazione funzionale della catena del valore (Sciarelli S., 2002) applicata all'impresa alberghiera (Tabella 2.3).

- TABELLA 2.3 -
FUNZIONI DI GESTIONE DELL'IMPRESA ALBERGHIERA

<i>Funzioni operative primarie</i>	Attività operative di gestione del cliente <i>back-front office</i>		Vendita	Finanza	Personale	
<i>Funzioni di supporto</i>	<i>Check in e check out</i>	Approvvigionamento	<i>House-keeping</i>	<i>Information technology</i>	Contabilità	Servizi post-vendita (es.custodia bagagli)
<i>Funzioni ausiliarie</i>	Manutenzione	Cucina	Lavanderia	Pubblicità	Distribuzione tramite TO, ADV e internet	Gestione qualità e <i>customer satisfaction</i>

Fonte: Ns Elaborazione da Sciarelli, 2002.

Distinguiamo, quindi, le funzioni operative primarie, le funzioni di supporto e le funzioni ausiliarie.

Le **funzioni operative primarie** sono quelle finalizzate a rendere disponibili tutti quei servizi idonei a soddisfare un determinato bisogno della clientela. Per far ciò, l'impresa deve possedere una struttura fisica e umana in grado di comporre il servizio e, allo stesso tempo, deve predisporre di una certa capacità di collocamento sul mercato del servizio realizzato. In quest'ambito ritroviamo sia la funzione di produzione, che nell'impresa alberghiera raggruppa le attività operative di *back office* e di *front office* legate alla gestione del cliente, sia la funzione di vendita del servizio. A queste due funzioni-chiave, secondo questo modello, si affiancano tutte quelle attività di reperimento ed impiego dei fondi necessari per l'operatività e lo sviluppo dell'impresa, raggruppate nella funzione finanziaria. Inoltre, poiché l'impresa alberghiera, come detto precedentemente,

eroga un servizio ad elevato valore aggiunto e spiccato contenuto relazionale tra addetti e clienti, all'interno delle funzioni primarie è possibile inserire anche la gestione del personale.

Nelle **funzioni di supporto** possono essere comprese le attività di *check in* e *check out*, l'approvvigionamento, l'*housekeeping*, lo sviluppo e l'utilizzo di tecnologie informatiche, la contabilità e tutti quei servizi (considerati post-vendita) utili a mantenere e migliorare il valore del servizio erogato (custodia dei bagagli, indicazioni relative alla località, etc).

E' importante osservare in quest'ambito che, sia le funzioni primarie sia quelle di supporto generalmente devono essere svolte all'interno dell'organizzazione aziendale.

Al contrario le **funzioni ausiliarie** includono tutte quelle attività che per motivi organizzativi ed economici, l'azienda può con minori difficoltà esternalizzare. Nello specifico delle imprese alberghiere è possibile individuare la manutenzione, la cucina, la lavanderia, la pubblicità, la distribuzione (presso *tour operator* ed agenzie di viaggio), le attività per la gestione della qualità e la valutazione della *customer satisfaction*. Naturalmente all'interno di questo gruppo alcune attività potrebbero essere esternalizzate più facilmente di altre, ciò è stabilito in relazione alla (Bella, Rainini, 2000):

- **Promiscuità spaziale** tra l'erogazione e la fruizione del servizio da parte dell'utente finale. I manager, spesso, temono che in queste circostanze possano ridursi gli standard qualitativi delle prestazioni che l'albergo vuole garantire al cliente e che le professionalità esterne coinvolte non siano conformi alla condotta del personale interno alla struttura;
- **Incidenza sul fatturato**. Quanto per esempio l'attività di *food and beverage* sia *core* per l'impresa alberghiera dipende dall'impatto del servizio sulla soddisfazione del cliente, ma anche dalle *performance* economiche che genera;
- **Specializzazione del servizio**. Poiché l'impresa alberghiera ha come esigenza primaria quella di garantire determinati standard qualitativi, da ciò emerge la necessità di mantenere rapporti con un ampio numero di fornitori specializzati

su servizi particolari, piuttosto che affidare una serie di attività ad un unico fornitore.

4. L'analisi delle possibili strutture organizzative di un'impresa alberghiera.

Prima di approfondire l'analisi dei principali prototipi di modelli organizzativi concernenti le attività dell'impresa alberghiera è necessario osservare che, a seconda dei fattori contingenti, quali l'ambiente competitivo, la strategia, il percorso evolutivo, la complessità del servizio offerto si adotteranno strutture più snelle o articolate.

La struttura organizzativa deve rispondere a due obiettivi dell'impresa (Mercurio, Testa, 2000): l'**efficacia** ovvero la capacità di realizzare gli obiettivi aziendali e l'**efficienza** intesa come il miglior utilizzo delle risorse disponibili.

Tali strutture organizzative, da un lato, devono rispondere ad esigenze strategiche e di mercato, dall'altro devono consentire il mantenimento di adeguati livelli di flessibilità. Al contempo, essendo l'organizzazione una variabile mutevole, può risultare opportuno modificarla in modo da renderla più idonea a realizzare le continue innovazioni necessarie, a seconda dei cambiamenti nei fattori interni (quali il cambiamento delle operazioni da svolgere, la redistribuzione dei compiti del personale) e/o di fattori esterni (quali l'evoluzione del mercato e della tecnologia).

A questo punto è opportuno fare un cenno alle principali strutture organizzative delle imprese alberghiere, cosiddetti **archetipi** (Mercurio, Testa, 2000) cioè i modelli da cui far partire l'analisi e la rappresentazione di un'organizzazione, con l'obiettivo di arricchirla con indagini più approfondite che ne sappiano cogliere gli aspetti di originalità ed unicità.

Per una maggiore chiarezza, in quest'ambito è opportuno premettere che l'analisi organizzativa non può prescindere dalla distinzione tra impresa alberghiera ed albergo, inteso come stabilimento, o uno degli stabilimenti, di produzione dell'impresa alberghiera (Rispoli, Tamma, 1996). E' evidente che tale

analisi per alcuni modelli di struttura organizzativa si adatta meglio al singolo albergo (struttura semplice e funzionale) per altri modelli (divisionale, a matrice, a rete) si addice maggiormente all'impresa nel suo complesso (*multiunit*) o alle forme di offerta plurimpresa. Inoltre, per rappresentare l'assetto organizzativo delle imprese alberghiere, sia *single unit* che *multiunit*, ci si riferisce al concetto di **macrostruttura** (Isotta, 1989) intesa come aggregazione delle singole posizioni nelle unità organizzative che le comprendono, secondo diversi criteri di raggruppamento che seguono le due dimensioni di divisione del lavoro: la dimensione orizzontale (distribuzione delle attività tra diverse posizioni) e la dimensione verticale (distribuzione dell'autonomia e della discrezionalità fra posizioni connesse da un rapporto gerarchico).

La macrostruttura può presentare differenti soluzioni a seconda delle seguenti variabili organizzative (Rispoli, Tamma, 1996):

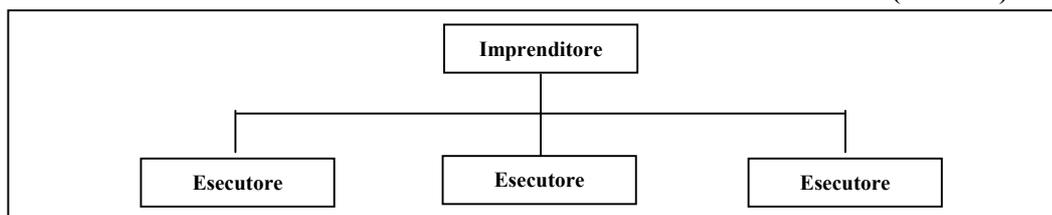
- A. **Criteri di raggruppamento:** individuando dei parametri attraverso i quali si realizza l'aggregazione delle posizioni di lavoro, o degli organi in unità organizzative di livello superiore. Numerosi sono i criteri di raggruppamento (per attività, per prodotto, per clientela servita, per area geografica) tutti utilizzati coerentemente alle esigenze di specializzazione e differenziazione richieste dal disegno organizzativo;
- B. **Numero di livelli gerarchici e ampiezza del controllo:** il primo di riferisce al grado di ripartizione verticale di attività, poteri e responsabilità, fra unità organizzative posti a livelli gerarchici differenti, il secondo rappresenta il numero di organi o posizioni dipendenti da ciascuna unità organizzativa. Interessante notare che se si incrementa il numero di livelli diminuisce l'ampiezza del controllo;
- C. **Accentramento/decentramento:** in relazione al grado di autonomia delle diverse unità organizzative. Solitamente nelle catene alberghiere vi è un forte decentramento che consente ai direttori di albergo di agire con un elevato grado di autonomia;
- D. **Natura di line o staff degli organi:** gli organi di line svolgono direttamente attività operative aziendali e discendono da uno sviluppo verticale della struttura organizzativa, quelli di staff svolgono attività non connesse

direttamente alla produzione del servizio, ma principalmente legate al coordinamento tra i diversi organi di line;

- E. **Rapporti di autorità:** in funzione delle relazioni che intercorrono fra organi di diverso livello gerarchico. Ci sono rapporti basati sull'unicità di comando sottoposti all'autorità di unico centro (per esempio la dipendenza dal direttore dell'albergo) e rapporti basati sulla dipendenza multipla, tipica delle strutture a matrice, in cui alcuni organi dipendono da più centri.
- F. **Grado di differenziazione tra le unità organizzative:** si riferisce alle caratteristiche delle diverse unità organizzative. Questa può essere intesa in senso orizzontale (fra unità poste allo stesso livello) se vi sono diversità riscontrabili tra gli assetti organizzativi degli alberghi appartenenti ad una catena, oppure in senso verticale (tra i diversi livelli organizzativi) quando vi sono differenze nell'orientamento, tra le unità organizzative, rispetto agli obiettivi, all'ottica temporale, al ruolo del controllo.

Partendo con gli alberghi di piccola dimensione a conduzione familiare, che possiedono un volume di attività ridotto ed una clientela sufficientemente omogenea, si evidenzia che sono spesso caratterizzati da una struttura organizzativa informale, generalmente incentrata sulla figura del proprietario o del capo famiglia che gestisce direttamente gran parte dei servizi di amministrazione e di vendita (Figura 2.6).

- FIGURA 2.6 -
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA SEMPLICE DI UN'IMPRESA ALBERGHIERA (ESEMPIO)



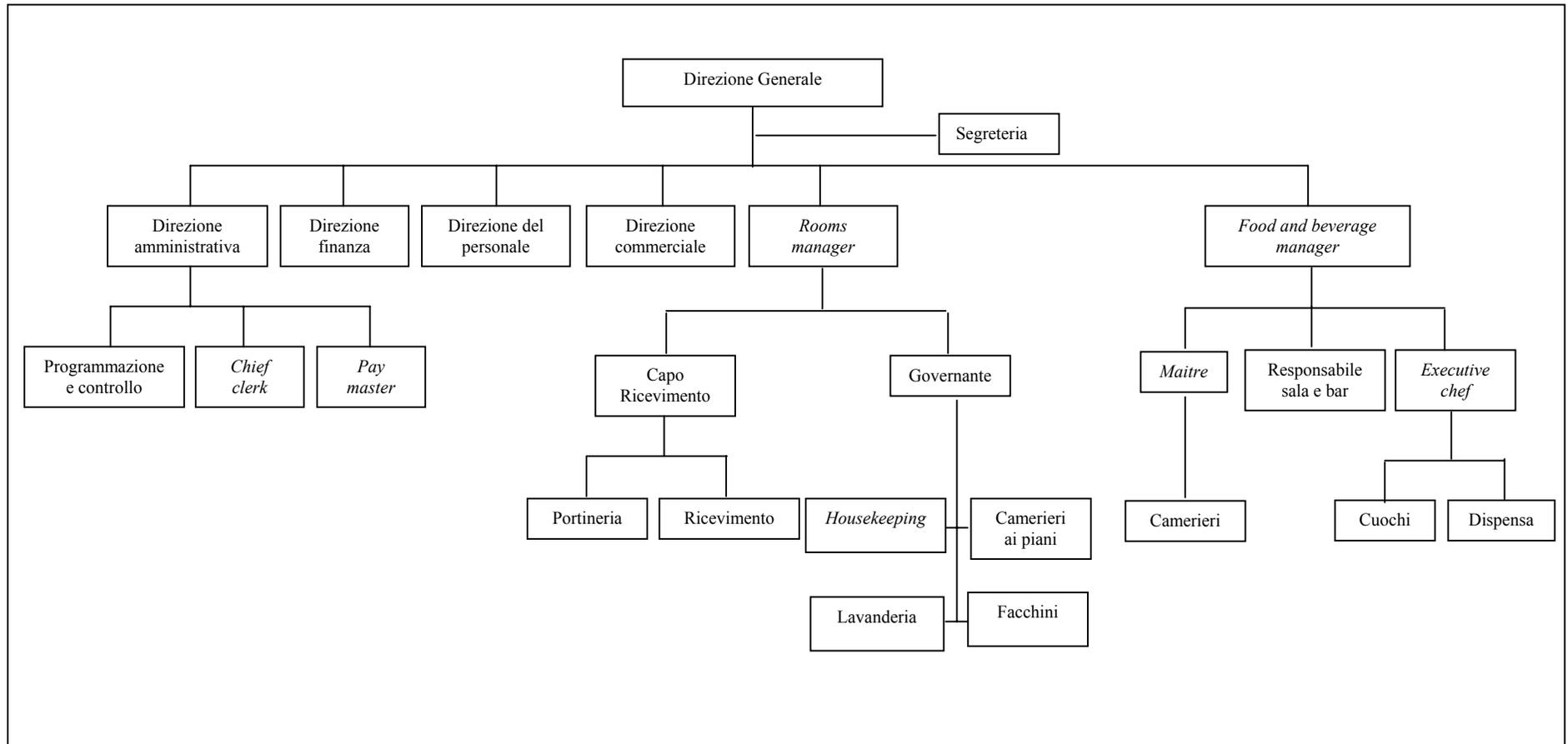
Fonte: Ns. Elaborazione da Sirianni, 1997 e Comacchio, 1996.

La struttura organizzativa predominante è il **modello semplice** (Sciarelli S., 2002), o elementare, in cui vi sono solo due livelli (Comacchio, 1996): il vertice strategico (imprenditore) ed il nucleo operativo (esecutori), costituito dai membri della famiglia solitamente impiegati in tutti i servizi offerti in funzione delle esigenze quotidiane. La ripartizione dei compiti non segue una logica specifica,

ma è incentrata sull'interscambiabilità, poiché è solo influenzata dal carico di lavoro che caratterizza i diversi momenti della giornata (Sirianni, 1997). I vantaggi di una struttura semplice sono l'elevata flessibilità ed i ridotti costi strutturali (Mauri, 2004). Gli svantaggi sono collegati al rischio che il vertice aziendale, nei casi di crescita dimensionale dell'impresa, concentrandosi sulle proprie principali mansioni, perda il controllo della struttura. Con il crescere della dimensione il modello appena presentato risulterà inadeguato, è necessario, dunque, un modello integrato, in cui vi sia una più precisa ripartizione dei compiti in cui emergano figure di più elevata professionalità (Bonini, 1990).

L'evoluzione della struttura semplice è costituita dal **modello funzionale** (Figura 2.7), in cui le unità sono rivolte all'esecuzione di una sola tipologia di attività, fortemente specializzate e che possiedono una certa omogeneità di risorse e competenze (Mercurio, Testa, 2000). La specializzazione delle unità funzionali avviene per gruppi di compiti o mansioni interdipendenti rispetto ad un medesimo obiettivo (Sciarelli S., 2002) e che sono universali, essenziali, suddivisibili e non aggregabili (Davis, 1958). Il decentramento funzionale spetta ai responsabili di funzione a cui viene affidata la delega sulle decisioni attinenti la propria unità organizzativa. Nel modello funzionale di un'impresa alberghiera medio-grande, possiamo trovare le seguenti funzioni: Amministrazione, Finanza, Direzione del Personale, Direzione Commerciale, *Rooms manager*, *Food and bavarage manager*.

- FIGURA 2.7 -
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA FUNZIONALE DI UN'IMPRESA ALBERGHIERA (ESEMPIO)



Fonte: Ns. Elaborazione da Sirianni, 1997 e Comacchio, 1996.

La funzione **Amministrazione** si compone generalmente di un reparto contabilità (*chief clerk*), un reparto programmazione e controllo, un ufficio pagamenti (*pay master*) e un centro elettronico dati e reti. Tra le sue mansioni, fondamentale è l'attività di programmazione e controllo, che si articola nella raccolta e l'interpretazione dei bisogni, delle esigenze quotidiane della clientela e la loro conseguente analisi per una valutazione delle possibili azioni da intraprendere al fine di soddisfare pienamente l'utenza. Il personale amministrativo provvede anche alla gestione dei servizi di rilevazione, elaborazione e controllo a cui generalmente si fanno risalire i servizi di cassa, custodia valori, contabilità e ricevimento. Alcuni autori (Comacchio, 1996) considerano questa funzione quale organo di coordinamento (di *staff*) per tutte le altre funzioni, essendo espressione diretta delle scelte strategiche del *top management*.

La funzione **Finanza** è chiamata a svolgere tutte le operazioni relative alla gestione finanziaria, particolarmente importante per tutte le imprese turistiche, in quanto fortemente condizionata dagli investimenti e dal sistema di incassi e pagamenti, previsti dai contratti con i *tour operator*, le agenzie di viaggio, e gli altri fornitori di servizi turistici.

La **Direzione del Personale** riveste un ruolo di primaria importanza all'interno delle strutture alberghiere, proprio perchè la maggior parte dell'organico svolge un'attività a stretto contatto con la clientela. Peroni (1998), per comprendere al meglio le criticità che deve affrontare questa funzione, ha proposto una ripartizione del personale in tre gruppi:

- addetti che sono a continuo e diretto contatto con la clientela (*front office*, personale di sale, bar, etc);
- addetti che non sono a diretto contatto con la clientela, ma che si occupano di programmare e produrre i servizi erogati dagli addetti del primo gruppo;
- addetti che non sono a diretto contatto con la clientela e che curano le strutture e lo sviluppo dell'organizzazione dell'impresa.

Dunque, se la direzione del personale non riuscisse ad adottare una politica tale da indurre il personale ad identificare il contenuto e le sfumature del proprio comportamento con le esigenze dell'impresa, gli addetti del primo gruppo

potrebbero farsi interpreti delle aspettative di trattamento della clientela, mentre gli altri pretenderebbero di operare esclusivamente seguendo le regole al fine di beneficiare di una migliore organizzazione del lavoro e conseguire più elevati livelli di produttività. Ciò provocherebbe una situazione di conflittualità tra i vari reparti dell'impresa, in particolare tra il secondo gruppo di addetti che produce beni e servizi ed il gruppo che li eroga (Grandori, 1983).

La **Direzione Commerciale** solitamente comprende: un reparto destinato all'attività di marketing operativo, ossia alla gestione del messaggio pubblicitario veicolato ai consumatori finali e alle diverse forme di attività promozionali e di incentivazione, destinate agli intermediari della vendita; un reparto vendite, deputato a ricevere le prenotazioni e le conferme; un ufficio assistenza post-vendita, responsabile dell'assistenza dei clienti durante il soggiorno, nonché il monitoraggio della qualità e della *customer satisfaction*.

Il **Room Management** si occupa della gestione delle camere. Generalmente, al responsabile di questa funzione vengono attribuiti compiti di supervisione su alcuni servizi quali, il servizio ai piani, il guardaroba, il carico e scarico bagagli, la lavanderia. Più nel dettaglio, il servizio ai piani e di *housekeeping* costituiscono l'attività fondamentale del reparto *rooms*, essendo elemento indispensabile per la soddisfazione del *core business* alberghiero. Tale servizio mette in condizione l'ospite di sentirsi in un ambiente domestico e confortevole, riassumendo i risultati estetici e di impatto dell'albergo.

Al **Food and Beverage Management** viene affidata la pianificazione e la conduzione delle attività di ristorazione. L'attività di ristorazione comprende il servizio ristorante, il servizio di prima colazione ed il servizio bar. Il funzionamento dell'attività di ristorazione, nonostante da alcuni autori sia considerato causa di numerosi problemi (Amoroso, 1984), è assicurato dai responsabili della cucina, della caffetteria e dai *maitre*. Si tratta di un tipico esempio di attività di produzione di beni e, in quanto tale, richiede una politica volta ad ottimizzare la gestione del magazzino (Liberatore, 1993).

Infine, considerando la maggiore necessità di coordinare i processi di servizio e l'esigenza di orientare il più possibile le funzioni su obiettivi aziendali, per

evitare che ognuna di esse persegua solo i propri fini, la linea gerarchica viene affiancata da **organi di staff** (Comacchio, 1996).

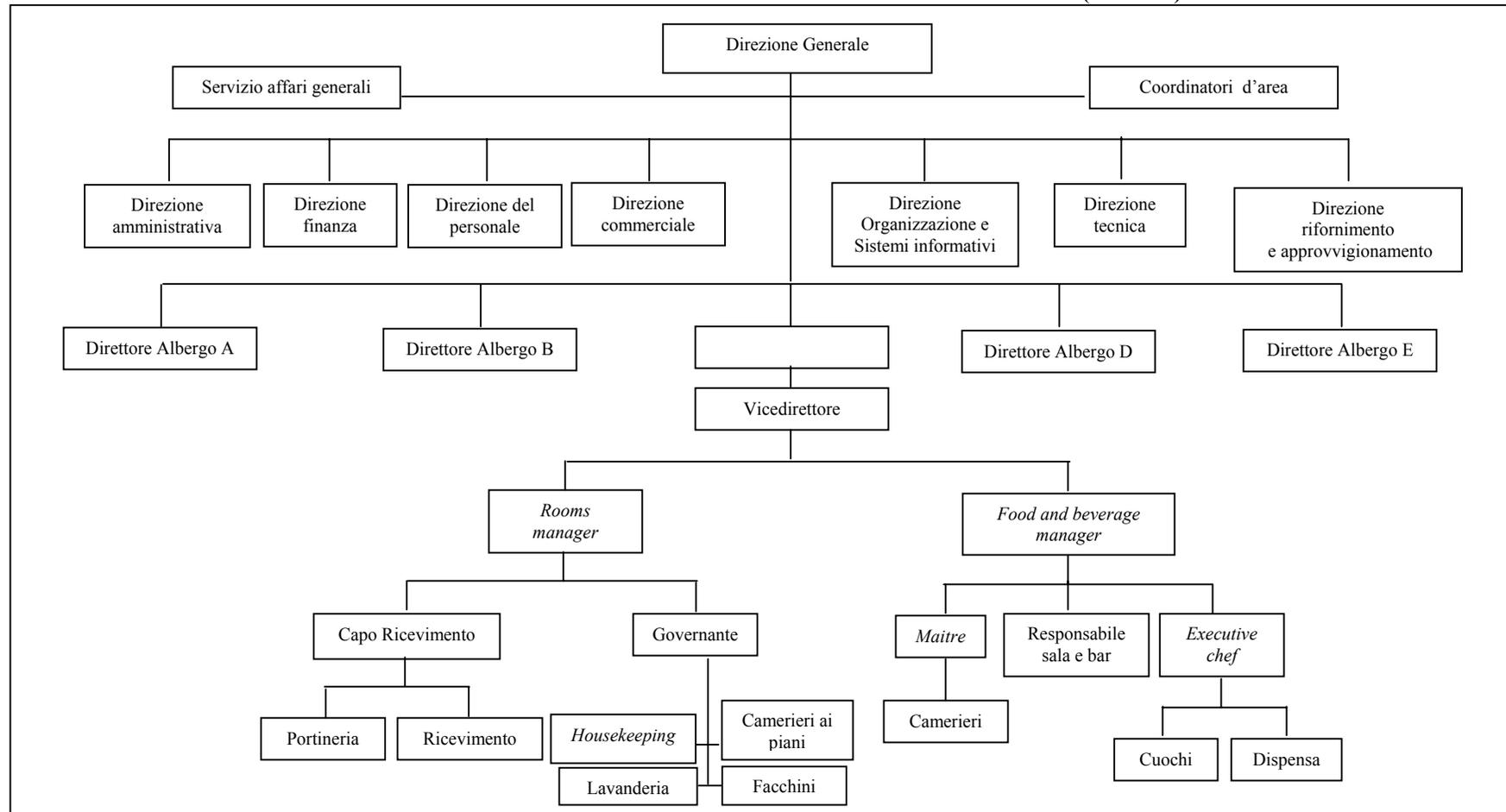
I principali vantaggi di una struttura organizzativa funzionale risiedono nella specializzazione e nello sfruttamento delle economie di scala (Mercurio, Testa, 2000). Al contempo, la stessa specializzazione comporta una serie di svantaggi legati al rischio di un'eccessiva centralizzazione, ad eventuali ritardi nei processi decisionali, alle difficoltà di controllo, alla scarsità di talento manageriale, ma principalmente alle criticità del coordinamento tra le varie funzioni (Gerloff, 1989).

Nel **modello divisionale** (Figura 2.8) l'aggregazione delle unità organizzative avviene per prodotto, mercato o area geografica. Il modello divisionale, quindi, rappresenta il frazionamento dell'impresa in tante parti, ciascuna delle quali potrebbe essere un'impresa a se stante ed essere, quindi, considerata un centro di profitto (Sciarelli S., 2002). Per questo motivo, nel settore alberghiero questa struttura organizzativa è maggiormente utilizzata per le catene alberghiere, in cui ogni albergo possiede una propria autonomia operativa e decisionale e fa capo ad una direzione centrale, che grazie al supporto di alcuni organi di staff, svolge compiti di coordinamento (Comacchio, 1996). Ovviamente, ciò non preclude l'ottenimento dei vantaggi connessi alla condivisione di alcune risorse tra le diverse funzioni è necessario sempre decentrare le funzioni che possono ottenere il maggiore beneficio dalla specializzazione e di accentrare quelle che richiedono un più elevato coordinamento sul piano aziendale o che consentono di sfruttare le economie di scala e di interrelazione (Sciarelli S., 2002).

Secondo Isotta (1989) le dimensioni che bisogna considerare in questa tipologia di assetto organizzativo sono:

- il **grado di autosufficienza** nella gestione delle risorse dell'albergo rispetto alla direzione centrale, inteso come grado con cui gli alberghi dipendono dalla direzione centrale per l'acquisizione delle risorse (quando tale indicatore è basso per sfruttare le economie di scala vi è un accentramento);
- il **grado di autonomia decisionale**, che indica la discrezionalità degli alberghi nei confronti della direzione centrale.

- FIGURA 2.8 -
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DIVISIONALE DI UNA CATENA ALBERGHIERA (ESEMPIO)



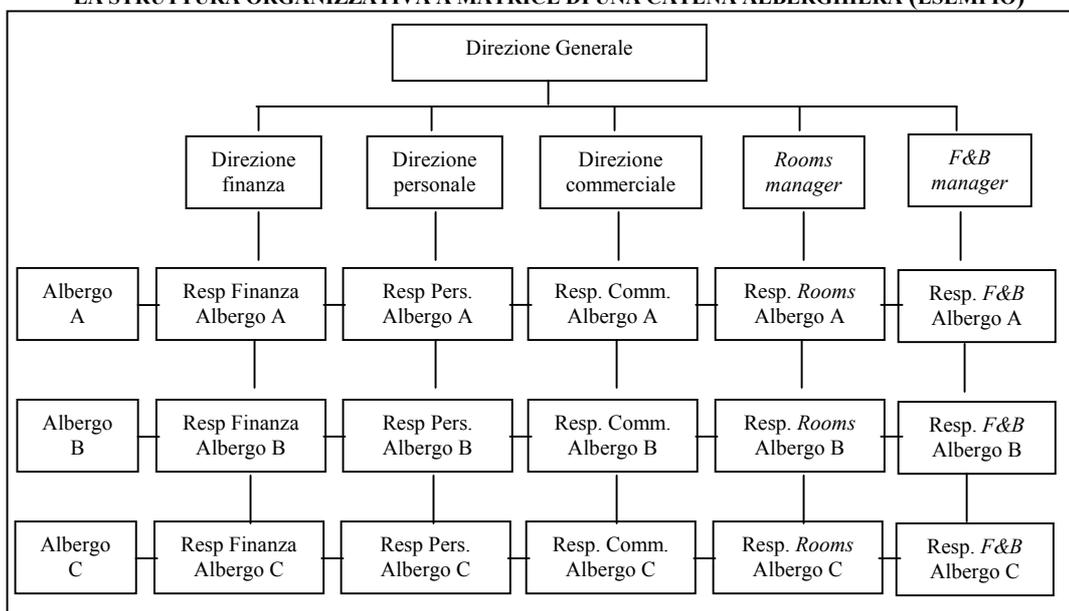
Fonte: Ns. Elaborazione da Sirianni, 1997; Comacchio, 1996 e Rispoli, Tamma, 1996.

I vantaggi del modello divisionale risiedono nella possibilità di focalizzarsi meglio su business o sulle aree geografiche in cui sono ubicati i singoli alberghi che compongono la catena. Ciò consente di realizzare un migliore orientamento ai risultati. Inoltre, il modello divisionale favorisce la delega e l'assegnazione di responsabilità chiare e precise. Ogni responsabile di divisione, svolgendo il ruolo di un direttore d'albergo, deve necessariamente sfruttare e sviluppare, maggiori capacità manageriali. Infine, l'archetipo divisionale offre anche un'elevata flessibilità strategica.

I principali svantaggi sono collegati ai costi per mantenere e coordinare le diverse unità divisionali. Spesso si creano anche delle situazioni di concorrenza tra divisioni e tra divisioni e staff centrali. Infine, se vi è un utilizzo non efficiente delle risorse e della specializzazione si possono verificare perdite in termini di economie di scala.

Quando si adottano simultaneamente entrambi i criteri di raggruppamento (funzionale e divisionale) si è alla presenza della **forma organizzativa a matrice** (Figura 2.9).

- FIGURA 2.9 -
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA A MATRICE DI UNA CATENA ALBERGHIERA (ESEMPIO)



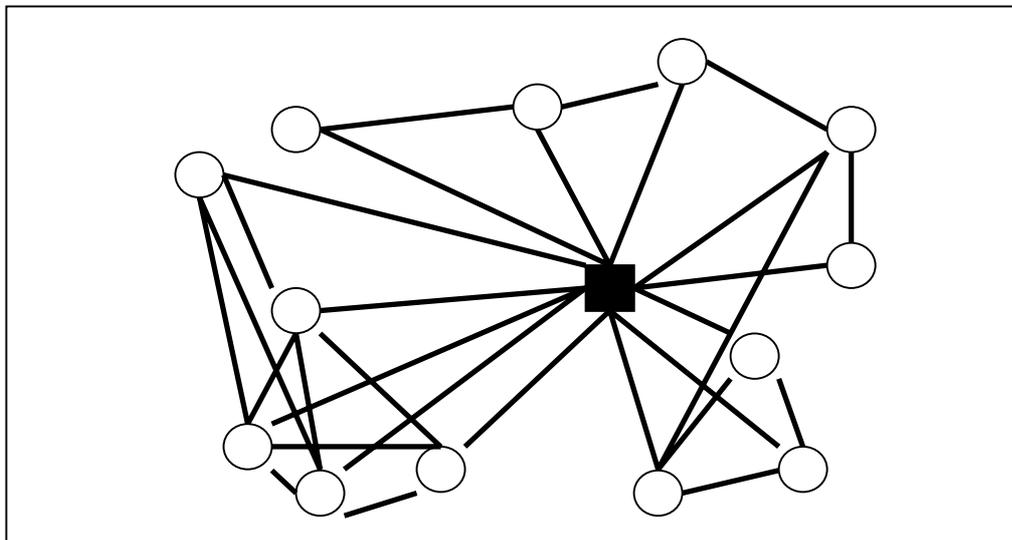
Fonte: Ns. Elaborazione da Sirianni, 1997; Comacchio, 1996 e Rispoli, Tamma, 1996.

Tale archetipo si adatta meglio a quelle situazioni in cui l'impresa si trova ad affrontare un'elevata differenziazione dei propri servizi, la cui gestione richiede

competenze specifiche e, contemporaneamente, deve assicurare la presenza di funzioni che consentono di alimentare il sistema di produzione ed erogazione di tali servizi. I vantaggi dell'assetto organizzativo a matrice sono riscontrabili nella coesistenza di un'elevata specializzazione a livello funzionale e di una determinata flessibilità nella distribuzione delle risorse per le singole divisioni/albergo.

Per concludere, nel settore alberghiero è possibile avere un'evoluzione della struttura divisionale, quando nel perseguire una strategia a livello internazionale, si è in presenza di una forte autosufficienza nella gestione delle risorse ed un elevato grado di autonomia delle singole divisioni. Il modello organizzativo che si adatta meglio a queste situazioni è quello **reticolare** (Figura 2.10), costituito da una serie di nodi autonomi aventi lo stesso soggetto economico, fra loro collegati da sistemi interattivi di comunicazione e scambio delle informazioni e, le cui relazioni sono regolate da forme di coordinamento di mercato (Martinez, 2000; Lorenzoni, 1998; Grandori, 1989; Isotta, 1989).

FIGURA 2.10
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA A RETE



Fonte: Ns. Elaborazione da Albertini, Pilotti, 1996.

Gli ingredienti costitutivi di un'organizzazione a rete di una catena alberghiera, sono (Albertini, Pilotti, 1996):

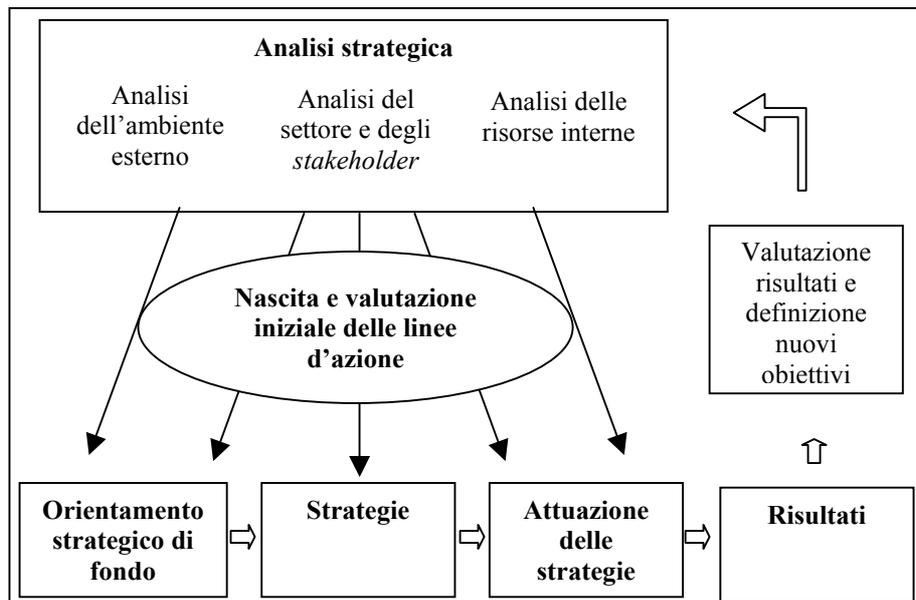
- a) Un insieme eterogeneo di elementi ed attori. In particolare, nel caso di una catena alberghiera differenti tipologie di imprese alberghiere che interagiscono tra loro;
- b) Un processo di arruolamento e coinvolgimento di questi attori nel progetto di rete. Tale processo definisce il ruolo degli attori e delinea lo scenario delle loro azioni, sulla base di complessi ed onerosi meccanismi di intercomunicazione, negoziazione e persuasione.

Inoltre, poiché negli ultimi anni si è assistita ad un'evoluzione del settore turistico verso un prodotto globale, non mancano i casi di reti tra imprese diverse, ma che svolgono attività complementari volte all'erogazione di un servizio globale (per esempio l'offerta di un pacchetto turistico che coinvolge strutture alberghiere, compagnie aeree, *tour operator* e agenzie di viaggio). I principali vantaggi di questa struttura, dunque, sono riscontrabili nello sfruttamento delle economie di scala e nell'elevato grado di specializzazione dei singoli nodi della rete. Gli svantaggi legati principalmente all'eventuale perdita di controllo rispetto ai singoli nodi nel caso di crescita dimensionale ed al rischio di conflitto di interessi tra gli attori della rete.

5. Analisi strategica e strategie di sviluppo dimensionale delle imprese alberghiere.

A questo punto si ritiene utile porre brevemente l'attenzione sugli aspetti che caratterizzano l'analisi strategica e le possibili opzioni di sviluppo di queste imprese. L'**analisi strategica**, ha lo scopo, utilizzando determinate informazioni, di individuare le strategie più adatte per assicurare all'impresa il raggiungimento di un vantaggio competitivo durevole (Rispoli, 2002; Grant, 1994).

- FIGURA 2.11 -
PROCESSO DI GESTIONE STRATEGICA



Fonte: Ns. Elaborazione da Harrison, 2003.

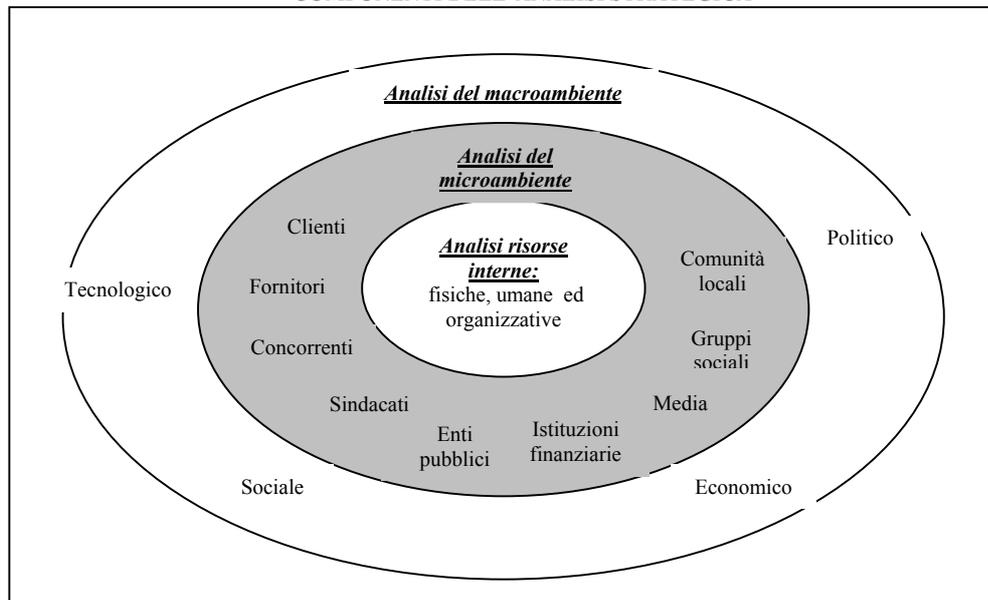
Secondo quanto è mostrato nella Figura 2.11 il processo di gestione strategica ha inizio dall'analisi strategica, attraverso la quale si ottengono quelle informazioni, che, combinate con le idee iniziali, danno luogo all'orientamento strategico di fondo. Questo, a sua volta, sommato con le informazioni ottenute dall'analisi, è utile per l'individuazione e l'implementazione delle strategie. In conclusione, saranno valutati i risultati (in funzione degli obiettivi prefissati) e saranno individuati nuovi obiettivi che dovranno essere inglobati nell'analisi strategica successiva, volta per volta che il ciclo procede.

Le componenti di ricerca dell'analisi strategica (Figura 2.12) sono (Harrison, 2003):

- L'analisi del **macroambiente** o anche *PEST analysis* (*Political, Economic, Socio-cultural, Technological analysis*), costituito da: ambiente politico, ambiente economico, ambiente socio-demografico culturale e ambiente tecnologico;
- L'analisi dell'**ambiente competitivo** o microambiente, che avviene attraverso lo studio della forza competitiva (economica e politica) dei concorrenti e di tutti gli *stakeholder* esterni all'impresa;

- L'analisi delle **risorse interne** all'impresa. Queste possono essere generalmente classificate in tre categorie (Barney, 1991): le risorse fisiche (per esempio impianti, equipaggiamento, siti, *brand*, brevetti, loghi), risorse umane (per esempio capacità e conoscenze dei dipendenti) e le risorse organizzative (per esempio la cultura e le *routine*).

- FIGURA 2.12 -
COMPONENTI DELL'ANALISI STRATEGICA



Prima di approfondire i diversi aspetti del modello è necessario precisare che gran parte delle recenti ricerche internazionali sullo *strategic management* ritiene che l'analisi strategica, nonostante debba partire dall'interno dell'impresa, non può prescindere da un'analisi del contesto esterno. Dunque, partendo dal paradigma *condotta-struttura-performance*, pur considerando che il vantaggio competitivo sostenibile dell'impresa dipenda dalle risorse⁵ di cui questa dispone, il contesto esterno può influenzare talune decisioni aziendali, come per esempio la stessa scelta delle risorse di cui dotarsi.

In questa logica il “contesto assume una rilevanza soggettiva che varia a seconda dell'impresa e dipende dalla capacità di analisi e valutazione dei

⁵ Secondo recenti contributi della RBT alcune risorse possono risultare strategiche per imprese che operano in determinati settori e non in altri (Barney, 2002; Brush, Greene, Hart, 2001).

responsabili aziendali. In tale ottica una determinata variabile può costituire un'opportunità per un'impresa ed una minaccia per un'altra" (Della Corte, 2004).

5.1 Analisi del macroambiente (PEST Analysis).

Prima di elaborare la sua strategia, l'impresa deve poter analizzare le opportunità e le minacce presenti o che possono insorgere nell'ambiente in cui opera. Secondo il modello della *SWOT analysis*, le **opportunità** rappresentano quell'insieme di fattori che se sfruttati adeguatamente e tempestivamente, possono favorire e sostenere il raggiungimento di obiettivi strategici, mentre le **minacce** sono i potenziali ostacoli che occorre affrontare e che potrebbero condizionare o ritardare la realizzazione della strategia prescelta.

Per quanto concerne il **macroambiente**, è possibile descrivere le caratteristiche dei cosiddetti sub-ambienti, politico (*political*), economico (*economic*), socio-demografico culturale (*socio-cultural*) e tecnologico (*technological*), rispetto alle scelte competitive delle imprese turistiche ed in particolare delle imprese alberghiere.

A) Ambiente politico.

Per le imprese turistiche è rilevante studiare questo ambiente soprattutto rispetto ai cambiamenti nelle leggi, nei regolamenti e nelle politiche governative. In tal modo è possibile conoscere gli assetti politici esistenti nei Paesi in cui l'impresa alberghiera ha sede. Determinante, affinché siano attuati degli investimenti, è la stabilità politica. Infatti, situazioni di incertezza, sistemi legislativi non chiari, cambiamenti repentini ed imprevedibili rendono più rischiose le politiche di investimento (Della Corte, 2004). Esempi di cambiamenti radicali nel settore turistico a livello internazionale, sono: l'accentuarsi della concorrenza tra compagnie aeree a seguito della deregulation e il calo di presenze negli alberghi di alcuni Paesi, considerati anche ad alta stabilità politica, a seguito del verificarsi di eventi bellici e terroristici (Goodrich, 2002).

B) Ambiente economico.

La politica economica è un fattore particolarmente critico per il successo delle imprese turistiche, poiché influenza la gestione dei flussi turistici e le variazioni di questi ultimi tra più Paesi. Ciò impatta sulle scelte strategiche delle imprese turistiche. Per esempio, le strutture alberghiere possono adattare le strategie di prezzo o le altre politiche di marketing in funzione di una previsione effettuata sui flussi turistici. Solitamente, nei Paesi in cui la crescita economica è sostenuta si realizzano maggiori investimenti nelle strutture che costituiscono l'offerta turistica di una località attraendo nel medio-lungo termine flussi più ingenti.

I fattori maggiormente rappresentativi del settore turistico a livello economico sono (Della Corte, 2004): il tasso di crescita economica (PIL); il livello medio di spesa; l'ammontare degli investimenti; la spesa pubblica; i tassi di cambio; i tassi di interesse; la tassazione; l'inflazione; il livello di occupazione.

C) Ambiente socio-demografico culturale.

Le variabili demografiche sono fondamentali per la segmentazione del mercato turistico. Inoltre, i cambiamenti della struttura della popolazione hanno delle forti ripercussioni sui modelli di consumo.

La cultura si riferisce a tutte quelle manifestazioni della vita materiale, sociale e spirituale di un popolo, che trova espressione nelle modalità di vita riscontrabili nella società (Sciarelli S., 2002). Questo fattore influenza sia chi opera nelle imprese sia i soggetti esterni.

Nel turismo internazionale fondamentali sono le differenze da Paese a Paese, come per esempio le usanze religiose, la crescente attenzione alla salute, alla cura, al benessere. In questi casi l'analisi dell'ambiente socio-demografico e culturale si complica soprattutto, quando i Paesi in cui le imprese turistiche investono appartengono a civiltà distanti (Della Corte, 2004).

D) Ambiente tecnologico.

La regola chiave per utilizzare la tecnologia, quale opportunità del settore turistico è prendere in considerazione esclusivamente quelle evoluzioni tecnologiche sfruttabili direttamente nelle attività delle specifiche imprese

turistiche, piuttosto che essere influenzati da nuove tecnologie irrilevanti (Murphy, 2003). Nel settore turistico l'enfasi è posta sul modo in cui i servizi sono realizzati ed erogati. Si consideri per esempio l'effetto dell'*information technology* sulla distribuzione degli alberghi e delle aerolinee. Sabre e gli altri sistemi di prenotazione GDS hanno rivoluzionato il settore turistico anche prima che il fenomeno degli acquisti tramite internet maturasse (Scheirer, 2002).

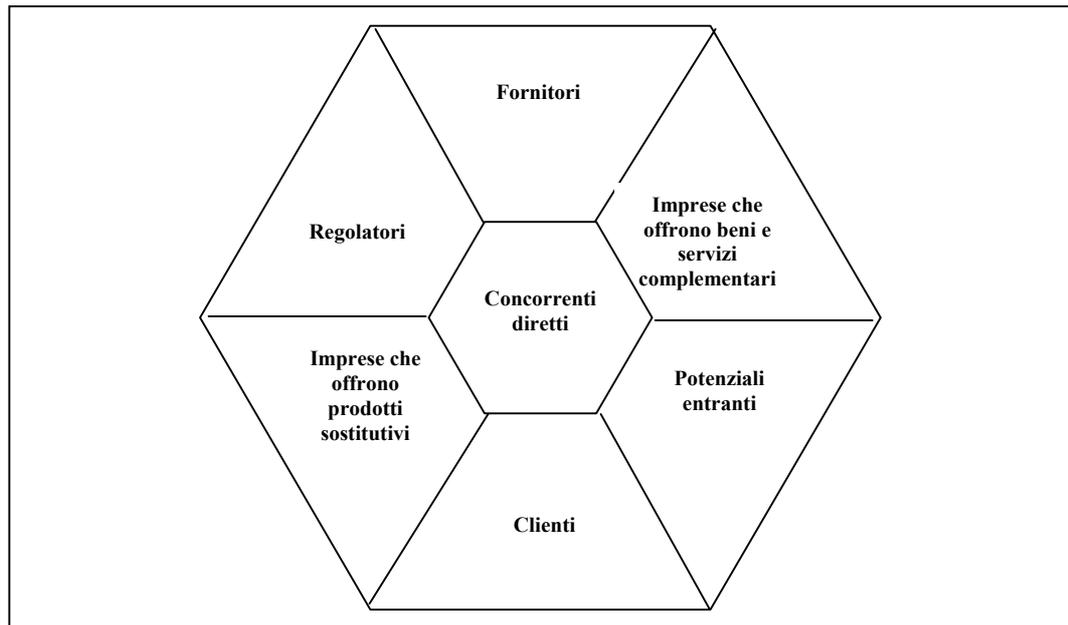
Le attuali tecnologie hanno reso molto meno costose alcune delle procedure per la realizzazione dei servizi ed al contempo hanno consentito alle imprese alberghiere di conservare il profilo dei clienti abituali attraverso dei database, personalizzando l'offerta del servizio per questi soggetti. Ad esempio, gli alberghi Ritz Carlton usano i loro database clienti come fonte di vantaggio sulla quale basare la propria pianificazione (Siguaw, Enz, 1999).

5.2 Analisi dell'ambiente competitivo o microambiente.

Completata l'analisi del macroambiente bisogna approfondire lo studio del microambiente attraverso l'individuazione del cosiddetto **ambiente competitivo**. In quest'ambito, per le imprese alberghiere, sarà necessario tener conto sia dell'ambito globale della concorrenza, considerando l'ambiente competitivo rispetto all'impresa nel suo complesso, sia dell'ambito locale della concorrenza, considerando la singola unità operativa di un'impresa *multiunit* (Rispoli, 1995).

Il modello maggiormente accolto in letteratura per affrontare quest'analisi è quello delle cinque forze competitive di Porter (1980), integrato sia dal concetto di regolatori del funzionamento dello specifico mercato (Olsen, Tse, West, 1992), sia dal concetto di imprese di beni e servizi complementari (Rispoli, 2002). L'analisi della concorrenza dell'impresa alberghiera sarà, dunque, effettuata con riferimento ai: concorrenti diretti, imprese che offrono prodotti sostitutivi, fornitori, clienti, potenziali nuovi entranti, regolatori e imprese che offrono servizi complementari (Figura 2.13).

- FIGURA 2.13 -
IL MODELLO DELLE SETTE FORZE COMPETITIVE



Fonte: Rispoli, 2002.

Lo studio dei **concorrenti diretti** è fondamentale per conoscere il livello di competitività attraverso l'individuazione della dimensione e delle risorse strategiche che questi possiedono. Ovviamente, queste informazioni saranno utili ad indirizzare i manager sulle scelte strategiche e sugli eventuali cambiamenti alla struttura dell'offerta alberghiera (Rispoli, 1995).

Le imprese che offrono **prodotti sostitutivi** a quello alberghiero sono sia quelle che realizzano ed offrono lo stesso servizio di base - l'alloggio ed il pernottamento - sia quelle che, seppur non sono direttamente sostitutivi del nucleo centrale del prodotto alberghiero, sono in grado di influenzare le scelte dei turisti. Nel primo caso, ci riferiamo a tutte le cosiddette strutture extra-ricettive (agriturismi, *bed and breakfast*, ostelli, case rurali, affittacamere, etc), nel secondo alle imprese crocieristiche o a quelle di noleggio barche per il campeggio marino, lacuale o fluviale (Rispoli, Tamma, 1996).

Rispetto ai **fornitori**, generalmente, le imprese che sono a monte di quelle alberghiere non hanno un potere competitivo determinante. La forza competitiva è maggiore sia nei casi in cui i servizi di ristorazione svolgono un ruolo qualificante all'interno dell'offerta alberghiera, sia quando vi è una certa minaccia di nuovi entranti rappresentata dagli imprenditori del settore immobiliare (Rispoli, Tamma,

1996; Bella, Rainini, 2000). Numerosi i casi, infatti, di imprese immobiliari che dopo aver affittato il loro stabile ad un'impresa alberghiera o dopo averlo concesso in gestione, durante situazioni di crisi dell'impresa alberghiera, possono subentrare direttamente ad essa entrando nel business degli alberghi.

Per analizzare il potere contrattuale dei **clienti** bisogna distinguere, i clienti-imprese dai clienti-finali. I clienti-imprese come *tour operator*, network di agenzie di viaggio, compagnie aeree, principalmente se di grandi dimensioni, gestendo grossi quantitativi di flussi turistici, possono condizionare notevolmente le scelte strategiche delle imprese alberghiere. In molti casi, questi operatori hanno adottato strategie di integrazione verticale a monte dotandosi di proprie strutture alberghiere in alcune delle destinazioni considerate critiche per il settore turistico (ne sono un esempio i numerosi investimenti effettuati in alcune località della Sardegna come la Costa Smeralda o in alcune note località dell'Egitto).

Anche il potere contrattuale dei turisti non è da sottovalutare. Questa forza competitiva, infatti, è tanto più elevata quanto maggiore è il numero delle alternative a sua disposizione capaci di soddisfare le medesime esigenze. Negli ultimi anni, con il passaggio da un ambiente statico ad un ambiente ipercompetitivo⁶, la varietà e variabilità della domanda si è evoluta, i turisti sono più informati, maggiormente attenti a soddisfare i propri bisogni, non prescindendo dal rapporto qualità prezzo, dunque, questo aspetto della concorrenza ha assunto una forza crescente.

In relazione alla **minaccia di potenziali nuovi entranti** nel settore alberghiero bisogna distinguere fra la minaccia di un'impresa *multiunit* che impianta un'unica unità-albergo in una determinata località, da quella di un'impresa *singleunit*. La prima, infatti, deve essere valutata rispetto alla sua capacità di essere un concorrente allo stesso tempo globale e locale, la seconda è allo stesso livello delle altre imprese *singleunit*, e quindi va valutata esclusivamente per la sua rilevanza locale. Rispoli e Tamma (1996) affermano, inoltre, che la rilevanza competitiva di un potenziale nuovo entrante varia nel caso in cui un'impresa subentra ad un'altra nella gestione o anche nella proprietà di un albergo esistente, rispetto al caso di realizzazione di una struttura aggiuntiva in una località che

⁶ Per un approfondimento del concetto di "ambiente ipercompetitivo" si veda Della Corte (2004) e D'Aveni (1994, 1995).

potrebbe provocare la riduzione del tasso di occupazione per imprese già operanti in quel determinato territorio. Come è noto questo aspetto dipende dall'esistenza di barriere all'entrata che sono divenute sempre più elevate a seguito delle alleanze strategiche, delle concentrazioni fra le imprese del settore alberghiero, del possesso di determinate risorse strategiche (*know how*, localizzazioni particolari, *brand*, tecnologie innovative).

Per **regolatori** intendiamo tutti quei soggetti, quelle organizzazioni, quelle associazioni pubbliche o private, *profit* o *non-profit*, che in modo diretto o indiretto, a vario titolo, prendono delle decisioni ed elaborano delle politiche che incidono sulla struttura e sull'evoluzione della concorrenza (Rispoli, 2002). Questo aspetto appare sempre più rilevante in settori come quello alberghiero in cui non è possibile prescindere dal rapporto con il territorio (principalmente in senso amministrativo) in cui le strutture alberghiere sono ubicate (Olsen, Tse, West, 1992).

Nell'analisi competitiva delle imprese alberghiere anche le **imprese che offrono beni e servizi complementari** svolgono un ruolo determinate. Se, infatti, consideriamo la definizione di prodotto alberghiero complesso in cui il *core* è rappresentato dall'alloggio, ma dove sono rilevanti anche tutti gli altri servizi a questo associati, è intuibile comprendere come i servizi complementari offerti dalla stessa impresa e dalle imprese che operano nella località dove l'albergo è ubicato costituiscono degli elementi di attrattività per i turisti. Ovviamente l'importanza dei servizi complementari diversi e separati dal prodotto alberghiero varia in funzione del segmento di domanda cui ci si riferisce.

Ai fini dell'analisi del microambiente è apparso molto interessante l'approccio recentemente elaborato da Harrison (2003) in cui per la valutazione dell'influenza competitiva, considerata nella sua accezione economica (Smith, Ferrier, Ndofor, 2001) e politica (Scott, 1992) si propone un ulteriore ampliamento dei soggetti coinvolti nell'analisi, includendo tutti gli **stakeholder esterni** all'impresa alberghiera.

Di seguito si riporta una tabella in cui si evidenziano le principali informazioni utili alle imprese per determinare il potere economico e politico di questi *stakeholder*.

- TABELLA 2.2 -
INFLUENZA DEGLI *STAKEHOLDER* ESTERNI

	POTERE ECONOMICO	POTERE POLITICO
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> ○ Numerosità; ○ Clienti imprese o consumatori finali; ○ Quantitativi di acquisto; ○ Potenzialità di spesa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Appartenenza a gruppi di acquisto; ● Esistenza di relazioni con il governo.
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> ○ Numerosità; ○ Esistenza di differenze tra i fornitori; ○ Ruolo del fornitore per quello specifico business; ○ Relazioni con altre imprese. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Appartenenza a gruppi commerciali; ● Esistenza di relazioni con il governo.
Concorrenti	<ul style="list-style-type: none"> ○ Livello e tipologia della concorrenza; ○ Dimensione dei maggiori concorrenti; ○ Realizzazione di alleanze strategiche; ○ Minaccia di "rappresaglie". 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacità di agire politicamente; ● Esistenza di relazioni con il governo.
Sindacati	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estensione del sindacato; ○ Disponibilità in termini di budget; ○ Modalità di azione nel settore alberghiero. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Riconoscimento sociale; ● Rilevanza politica; ● Grado di organizzazione nel paese.
Istituzioni finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dimensione delle istituzioni finanziarie; ○ Ammontare e tipologia delle fonti di finanziamento; ○ Ruolo delle banche rispetto al reperimento delle fonti di finanziamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Esistenza di specifici regolamenti per i rapporti con le istituzioni finanziarie.
Enti pubblici	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grado di interferenza degli Enti pubblici nel business alberghiero; ○ Quantità e tipologia di attività e servizi gestiti dagli Enti pubblici. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Valutazione ed opinione delle istituzioni politiche sul ruolo degli Enti Pubblici nelle attività d'impresa.
Media	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dimensione e livello di concentrazione del settore dei <i>mass media</i>; ○ Capacità di influenza sulle preferenze dei consumatori. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Grado di libertà di stampa; ● Opinione delle istituzioni politiche sul ruolo dei mass media.
Gruppi sociali	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacità di influenza sulle preferenze dei consumatori. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Livello di rappresentatività della società; ● Capacità di azione.
Comunità locali	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacità di influenza sulle preferenze dei consumatori ○ Capacità di tutelare le risorse locali, necessarie alla competitività turistica. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Opinione e predisposizione delle istituzioni politiche locali allo sviluppo e alla promozione del business alberghiero.

Fonte: Ns. Elaborazione da Harrison, 2003.

Tale approccio risulta utile principalmente per le imprese che operano nel settore turistico, in cui il fenomeno delle alleanze è in continua evoluzione ed è fondamentale poter individuare con quali *stakeholder* adottare un atteggiamento collaborativo, tale da garantire un vantaggio competitivo (Barringer, Harrison, 2000). Al fine di stipulare un'alleanza gli *stakeholder* maggiormente interessanti per le imprese saranno quelli che possiedono un elevato potere sia economico che politico, essendo questi capaci di ridurre l'incertezza dell'ambiente esterno e di far conseguire all'impresa partner migliori risultati economici. Per esempio costituire un'impresa alberghiera attraverso un'alleanza con il proprietario di immobili storici, può essere una fonte di vantaggio competitivo, poiché si è in possesso di una risorsa specifica. Ancora, per le catene alberghiere internazionali costituire *joint venture* con imprese locali è la strategia più semplice volta ad ottenere

informazioni e superare gli ostacoli dell'ingresso in nuovi mercati (Preble, Reibel, Hoffman, 2000).

5.3 Analisi delle risorse dell'impresa alberghiera.

Dopo aver individuato le minacce e le opportunità dell'ambiente esterno, l'analisi strategica prevede l'individuazione dei **punti di forza e di debolezza**, ovvero quegli aspetti per cui l'impresa detiene un vantaggio o uno svantaggio rispetto alla concorrenza.

L'approccio adottato in questa fase è di tipo *resource-based*, poiché si concentra sulle risorse controllate dall'impresa e parte dal presupposto che il risultato desiderato dal management è quello di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile che consenta all'impresa di ottenere profitti *above normal* (Penrose, 1958). Ogni strategia, infatti, deve poter essere stabilita per ottenere il vantaggio competitivo sostenibile da quelle risorse che ne possono costituire una fonte (Barney, 2002; Grant, 1991).

Per identificare le risorse e le competenze dell'impresa in letteratura sono stati utilizzati molteplici approcci, di questi si è fatto specifico riferimento a quello che si ritiene meglio qualifichi la produzione alberghiera (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit, Schoemaker; 1993; Bartmess, Cerny, 1993). Le risorse dell'impresa alberghiera possono essere classificate in tre categorie: risorse fisiche, risorse umane e risorse organizzative.

Le **risorse fisiche** delle imprese alberghiere includono (Rispoli, Tamma, 1996):

- **Strutture, impianti e attrezzature** che costituiscono la componente *hard* del prodotto alberghiero. Tali elementi vincolano la capacità produttiva totale ed hanno uno specifico impatto sulle condizioni di rigidità che caratterizzano la produzione alberghiera. Di queste risorse sarà importante determinare il grado di elasticità e di flessibilità in funzione dei segmenti di domanda cui ci si rivolge. Se poi si considerano le imprese alberghiere *multiunit* è necessario individuare anche il grado di omogeneità (eterogeneità) dei diversi alberghi.
- **Ubicazione e fattori di attrattiva** che, come già evidenziato in questo capitolo, sono elementi da cui non si può prescindere, poiché influenzano la

composizione del prodotto alberghiero nel suo complesso. Infatti, l'ubicazione intesa come specifica località o valutata per la sua accessibilità o, ancora, per i fattori di attrattiva di cui è dotata possono costituire degli elementi di differenziazione del prodotto.

- **Immagine, reputazione e brand.** Queste risorse sono determinanti per il posizionamento dell'impresa nella mente del turista influenzandone il processo motivazionale e di scelta. Allo stesso tempo immagine, reputazione e *brand* sono delle importanti leve per la gestione del personale, soprattutto in quei ruoli che implicano una capacità di interazione e adattamento che non possono essere stimolate attraverso prescrizioni e codifiche. Infine, tali risorse hanno un ruolo rilevante anche nelle relazioni che l'impresa sviluppa con tutti gli altri operatori del turismo. In molti casi, infatti, la difficoltà di conoscere direttamente le caratteristiche dell'impresa e dei suoi prodotti, è superata dal "credito" rappresentato da queste risorse che rappresentano le "risorse di fiducia" dell'impresa offerente (Vicari, 1992).

Le **risorse umane** comprendono la formazione, le competenze, le conoscenze e le esperienze dei singoli dipendenti dell'impresa, compreso i manager (Barney, 2002). Numerosi autori hanno sostenuto il grande rilievo nella produzione alberghiera delle risorse umane, come in tutte le attività ad elevato contenuto di processi relazionali (Grandori, 1983; Rispoli, Tamma, 1996, Morelli, 1995, Peroni, 1998) In questo senso, tali risorse umane possono essere strategiche in funzione delle capacità relazionali e di *problem solving*, dell'attitudine ad operare in team, del grado di elasticità dell'impiego ed in relazione al grado di flessibilità, cioè la possibilità di adattarsi qualitativamente e quantitativamente alle differenti necessità di produzione ed erogazione del servizio alberghiero (Comacchio, 1996).

Le **risorse organizzative**, sono quelle riferite agli individui nel loro complesso. Sono rappresentate dalla cultura, le routine, la reputazione, i sistemi di programmazione, controllo e coordinamento. Nelle imprese alberghiere ci si sofferma principalmente su due aspetti (Rispoli, Tamma, 1996): rapporto con la tecnologia e sull'approccio manageriale rispetto alla divisione del lavoro e all'apprendimento individuale e organizzativo.

Sul rapporto con la *tecnologia*, quest'ultima è considerata come il cuore del sistema di produzione-erogazione del servizio, poiché ha lo scopo di combinare gli aspetti più strettamente legati alla produzione di beni, processi di trasformazione ed attività basate sugli impianti e sulle attrezzature, con gli elementi collegati all'erogazione dei servizi, processi relazionali con il cliente e fra dipendenti (Olsen, Tse, West, 1992). In merito all'*approccio manageriale rispetto alla divisione del lavoro e all'apprendimento individuale e organizzativo*, esso è valutato o in funzione al grado di standardizzazione dei processi e delle procedure, oppure in relazione al grado di flessibilità, più adatta a rispondere a esigenze di personalizzazione del servizio. Tra le risorse organizzative vi sono anche quelle di *relazione, informazione e comunicazione* che consentono all'impresa di inserirsi e operare in sistema, ovvero di collegare le proprie attività a quelle di altri soggetti instaurando reti di collaborazione e di scambio di informazione. Lo scopo di queste risorse è quello di rendere più efficace la collaborazione con altri attori della filiera turistica, di scegliere la "giusta" rete di prenotazione e distribuzione, di gestire con successo le relazioni con le altre unità-albergo nei casi di imprese *multiunit*, di accreditare positivamente l'immagine dell'impresa nei confronti di enti pubblici e privati.

Secondo l'approccio della *resource-based theory*, le risorse e le competenze sono da considerarsi **risorse e competenze chiave** per il processo di pianificazione strategica, quando sono di valore, rare, inimitabili ed organizzate (Barney, 2002; Della Corte, Sciarelli M., 1999). Queste caratteristiche combinandosi diversamente generano situazioni di svantaggio, parità, vantaggio temporaneo e vantaggio durevole nei confronti della concorrenza (Barney, 2002).

Una risorsa è di **valore** per l'impresa, quando consente di sfruttare un'opportunità e neutralizzare una minaccia. Dunque, il valore di una risorsa dipende dalla possibilità di implementare strategie che accrescono la sua efficacia ed efficienza incontrando i bisogni dei clienti. Per esempio, nelle imprese alberghiere la semplice installazione di un'efficiente rete telefonica può risultare una fonte di valore. Ciò avviene solo se il possesso di questo *asset* è percepito dai clienti come un elemento che aggiunge valore. Nel caso in cui la risorsa posseduta

non sia di valore questa sarà un punto di debolezza e potrebbe condurre l'impresa ad una situazione di **svantaggio competitivo**.

Le risorse e le competenze **rare**, sono quelle non possedute da altre imprese, e cioè risorse uniche e specifiche di quell'impresa. Se, per esempio, un'impresa alberghiera possiede una particolare tecnologia innovativa o più semplicemente una cucina fornita di attrezzature all'avanguardia capaci di ridurre i tempi ed i costi di preparazione dei cibi tale risorsa può essere rara e dunque capace di generare un vantaggio competitivo fino a che altre strutture alberghiere non si impossessano dello stesso impianto. Una risorsa di valore, ma non rara è fonte di una **parità competitiva**.

L'**inimitabilità** è legata alla possibilità di sostituire quella risorsa con altre che possiedono il medesimo valore. Questo concetto può essere collegato a quello di **barriere alla duplicazione** delle risorse (Tabella 2.3) intese come le principali difficoltà che un concorrente può incontrare nell'imitare le risorse e le competenze che determinano il successo di un'altra impresa.

- TABELLA 2.3 -
CLASSIFICAZIONE DELLE BARRIERE ALLA DUPLICAZIONE

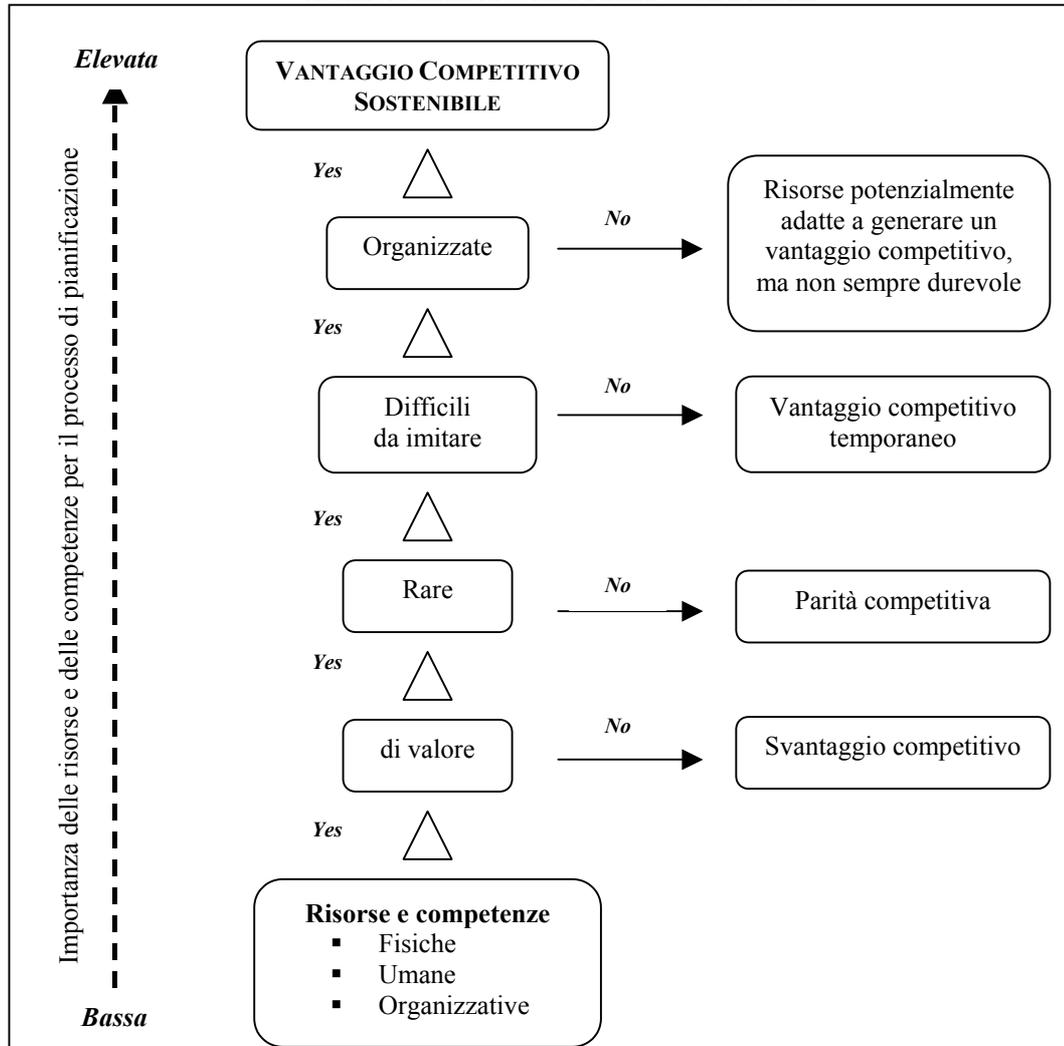
<i>Autori</i>	<i>Barriere alla duplicazione delle risorse</i>
Hall (1993)	Differenze culturali, funzionali e di posizione.
Reed e DeFilippi (1990)	Competenze tacite, specifiche e complesse.
Dierickx e Cool (1989)	Maggiore efficienza delle attività, <i>casual ambiguity</i> , interconnessione tra le attività.
Coyne (1986)	Differenze nel sistema di gestione.
Rumelt (1984, 1987)	Effetti positivi della comunicazione, economie di scala, reputazione, livello di informatizzazione, capacità di produrre conoscenza.
Lippman e Rumelt (1982)	Imitabilità incerta.

Nel caso in cui una risorsa sia di valore e rara, ma facilmente imitabile, questa, pur essendo un punto di forza dell'impresa potrà costituire una fonte di **vantaggio competitivo temporaneo**.

Affinché una risorsa generi un vantaggio competitivo durevole, è necessario che sia **organizzata**. In questo senso la variabile organizzativa è il motore in grado di trasformare qualsiasi risorsa potenziale in reale, ossia di realizzare operativamente un **vantaggio competitivo sostenibile** e di tradurre questo in

ritorni economici. Le risorse o le competenze di valore, rare, inimitabili, ma non sfruttate a pieno dall'organizzazione sono potenzialmente adatte a generare un vantaggio competitivo, ma non sempre durevole.

- FIGURA 2.13 -
ANALISI DELLE RISORE E DELLE COMPETENZE



Fonte: Ns. Elaborazione del VRIO framework da Barney, 2002.

5.4 Le opzioni strategiche delle imprese alberghiere: strategie corporate di sviluppo dimensionale.

Una volta effettuata l'analisi strategica l'impresa alberghiera dovrà stabilire quali sono le strategie che dovrà attuare. Coerentemente con l'approccio *resource-based* e con il lavoro di ricerca realizzato, prima di approfondire il fenomeno delle alleanze strategiche nelle imprese alberghiere, ci soffermeremo sulle principali strategie *corporate* di sviluppo dimensionale intese come strategie volte alla

realizzazione del vantaggio competitivo, facendo leva sulle risorse e competenze aziendali in diversi mercati e settori simultaneamente (Barney, 2002).

Partendo dal presupposto che le strategie di sviluppo delle imprese turistiche possono essere guidate da motivazioni differenti, finanziarie, speculative, di differenziazione, strategiche o di adattamento rispetto alla concorrenza (Della Corte, 2004), le principali strategie *corporate* di crescita dimensionale con specifico riferimento alle imprese alberghiere, sono:

- A. Sviluppo orizzontale;
- B. Integrazione verticale;
- C. Diversificazione laterale e conglomerale;
- D. Sviluppo internazionale.

A) Sviluppo orizzontale.

Questa strategia si pone come scopo principale la crescita della forza competitiva e il conseguente rafforzamento della posizione dell'impresa nel mercato in cui opera (Sciarelli S., 2002). Tale strategia può essere attuata mediante un'espansione interna o attraverso un processo di sviluppo esterno con l'acquisizione o l'investimento diretto in imprese simili.

Lo sviluppo orizzontale interno delle imprese alberghiere, a sua volta, può avvenire grazie ad azioni di forzatura del mercato, di sviluppo del mercato e di sviluppo del prodotto (Mauri, 2004; Benevolo, Grasso, 2005).

Con la **forzatura del mercato** l'impresa alberghiera cerca di incrementare il volume delle vendite senza realizzare cambiamenti né a livello di servizi né a livello di mercato servito. Gli obiettivi sono l'acquisizione di nuova clientela e/o l'aumento del numero e/o della durata dei soggiorni durante l'anno. Tale strategia può essere attuata sfruttando un'eventuale crescita della domanda di servizi ricettivi nella località ove è presente l'albergo oppure sottraendo i clienti ai concorrenti (Rispoli, Tamma, 1996). Fondamentale in queste circostanze è l'attività di marketing ed in particolare le politiche di prezzo e di promozione.

Attraverso lo **sviluppo del mercato**, l'impresa alberghiera intende proporre il proprio prodotto a nuovi segmenti di consumatori o a residenti in aree geografiche alle quali prima non si rivolgeva. In ogni caso con questa strategia non si

effettuano modifiche di prodotto, ma al contempo sono necessari ingenti investimenti in immagine, promozione e nelle relazioni con *tour operator*, agenzie di viaggio dettaglianti e *global distribution system*.

La strategia di **sviluppo del prodotto** si realizza attraverso un ampliamento delle funzioni d'uso e delle applicazioni dello stesso con l'obiettivo di mantenere elevata la qualità dell'offerta e di migliorare la capacità di competere sul mercato. Essa comporta un *restyling* della struttura, degli arredi e degli impianti oppure l'aggiunta di ulteriori servizi accessori o complementari al *core business* dell'albergo.

Se lo sviluppo orizzontale avviene attraverso un processo esterno di acquisizione di strutture alberghiere esistenti o con investimenti diretti alla realizzazione di nuove strutture alberghiere si parla più appropriatamente di **integrazione orizzontale** (Sciarelli S., 2002).

La soluzione dell'acquisizione risulta, comunque, più veloce e migliore in termini di aumento di volume d'affari e di quota di mercato, ma può sempre provocare problemi di integrazione strategica e gestionale. Allo stesso tempo, rispetto alla gestione strategica ed operativa, gli investimenti volti alla realizzazione di nuove strutture possono essere effettuati con un'impostazione più omogenea (Della Corte, 2004).

Tra i principali vantaggi di questa scelta strategica si evidenziano (Sciarelli S., 2002; Barney, 2002; Capasso, 1990; Mustilli, 1990):

- economie di scopo: legate alla capacità delle risorse e delle competenze dell'impresa acquirente di valorizzare il patrimonio materiale ed immateriale dell'impresa cosiddetta target;
- economie di dimensione: vantaggi di costo legati alla produzione, in ipotesi di omogeneità produttive piuttosto marcate;
- economie di espansione: rilevanti soprattutto nei casi di forti sinergie in termini di marketing tra l'impresa acquirente e target.

L'integrazione orizzontale implica generalmente la costituzione di una catena alberghiera di proprietà. In quest'ambito, interessante appare la distinzione effettuata da Benevolo e Grasso (2005) che individuano:

- catene che comprendono alberghi ubicati nella stessa città o regione. Come la Sea Hotels, che comprende diverse strutture alberghiere nella città di Napoli;
- catene con unità strutture alberghiere presenti nell'ambito di un'area geografica estesa (nazionale o internazionale). Come per esempio Jolly Hotels, la più grande catena italiana presente su tutto il territorio nazionale;
- catene che concentrano la loro offerta prevalentemente su un determinato segmento e/o in particolari località. Il gruppo Baglioni Hotels è composto da strutture alberghiere prestigiose ed arredamenti eleganti ubicate nelle principali città italiane.
- catene che si rivolgono a diversi segmenti di mercato e sono presenti in località molto diverse tra loro. La Atahotels comprende strutture ricettive di diverso tipo (hotel, resort, villaggi turistici, residence) localizzate in città d'arte, al mare, in montagna, in centri benessere, con servizi rivolti sia al turismo *leisure* che al congressuale.

B) Integrazione verticale.

L'integrazione verticale si realizza, quando un'impresa assume il controllo di uno stadio (di produzione o di distribuzione) adiacente a quello in cui già opera (Sciarelli S., 2002). Le imprese che adottano questo tipo di strategie incrementano il cosiddetto valore aggiunto in quanto accrescono la differenza tra il prodotto finale ed il costo a monte dei singoli servizi, non più soggetti alle transazioni di mercato. Contemporaneamente conquistano un maggior potere contrattuale dell'impresa contribuendo ad elevare barriere all'entrata, in particolare barriere all'imitabilità (Barney, 2002).

L'integrazione verticale può essere a monte, se l'impresa acquisisce o costituisce imprese che le forniscono i fattori produttivi, riducendo i costi, migliorando la qualità e le condizioni di acquisto, a valle se l'impresa acquisisce attività legate alla distribuzione e alla commercializzazione dei prodotti, con un conseguente maggior controllo sull'utenza finale, in modo da poter meglio indirizzare il processo decisionale in funzione delle esigenze della domanda

(Porter, Wayland, 1991). Nel caso di un'impresa alberghiera, l'integrazione verticale a monte si traduce nell'acquisizione di imprese di ristorazione, di *catering* e di trasporto, mentre quella a valle può avvenire attraverso acquisizione di *tour operator*, agenzie di viaggio o *global distribution system*. Un esempio di impresa alberghiera integrata a monte ed a valle è Boscolo Hotels (Benevolo, Grasso, 2005). Questa catena alberghiera, infatti, ha realizzato un'integrazione verticale a monte mediante la costituzione di: un istituto superiore di arti culinarie che si occupa della formazione di chef, direttori e operatori *food & beverage* (Boscolo Atoile); un'impresa di *hotel engeneering*, che fornisce consulenze ed elabora progetti relativi alla ristrutturazione e/o alla nuova costruzione di alberghi ed, infine di un'impresa *Group Service*, che fornisce servizi prevalentemente collegati al settore alberghiero. Contemporaneamente, Boscolo Hotels si è integrata anche a valle con investimenti nel settore delle agenzie di viaggio e l'apertura della Boscolo Tours⁷.

Le principali conseguenze, sia positive che negative, delle strategie di integrazione verticale per l'impresa alberghiera possono essere (Della Corte, 2004):

- maggiore flessibilità, di mercato in funzione della possibilità di trasferire ad esempio gruppi di turisti da una struttura ad un'altra e di gestire le risorse in modo più efficiente;
- possibilità di ottenere risparmi in termini di costi in funzione della maggiore efficienza gestionale;
- minore flessibilità strutturale (principalmente nei casi di integrazione a monte), legata alla costituzione di strutture più complesse, nelle quali risulta spesso difficile attuare processi di cambiamento;
- incremento della rigidità operativa, legata agli ingenti investimenti finanziari;
- eventuali ripercussioni, sulle attività e sulla performance complessiva, di potenziali criticità in alcuni stadi della filiera.

⁷ Dal sito <http://www.boscolohotels.com>.

Altro elemento determinante da considerare è che, di solito, questo tipo di strategie sono perseguite da imprese di grandi dimensioni poichè richiedono ingenti capitali, quindi risulta necessaria una valutazione molto attenta in merito al se effettivamente sia meno oneroso svolgere internamente certe funzioni, piuttosto che ricorrere al mercato esterno.

C) Diversificazione.

La strategia di diversificazione comporta che l'impresa si rivolge a settori diversi oltre quello in cui svolge la sua attività principale (Sciarelli S., 2002).

Prima di approfondire le caratteristiche di questa scelta strategica nel settore alberghiero, è necessario premettere che per le imprese turistiche non sempre risulta chiara la distinzione tra strategie di diversificazione e di integrazione. In primo luogo, perché esiste una molteplicità di segmenti turistici che generano diversi comparti altamente differenziati (turismo enogastronomico, congressuale, fieristico, etc.). Inoltre, a seguito della globalizzazione dei mercati e della concorrenza, i processi di concentrazione hanno portato alla nascita di “colossi del turismo” che ampliano continuamente il proprio portafoglio prodotti, cercando di completare la gamma di servizi offerti, sia rispetto ai prodotti turistici che alle destinazioni proposte (Della Corte, 2004).

Dunque, coerentemente con la maggior parte della dottrina in materia (Della Corte, 2004; Mauri, 2004; Benevolo, Grasso, 2005; Rispoli, Tamma, 1996) lo sviluppo dell'impresa alberghiera in diverse aree d'affari, all'interno del settore turistico sarà considerato come una scelta di integrazione, mentre l'entrare in settori differenti, ed eventualmente collegati al settore turistico sarà una strategia di diversificazione.

Le principali motivazioni delle scelte di diversificazione risiedono nella possibilità di sfruttare economie di scopo (Rumelt, 1974; Collis, Montgomery, 1997; Sciarelli S., 2003; Barney, 2002). Queste possono essere di vario tipo:

- strategiche, se è possibile attraverso le stesse competenze ottenere un vantaggio competitivo in tutti i business in cui si opera;
- competitive se, a seguito della diversificazione, si acquisisce maggiore potere di mercato nel *core business*;

- operative, quando vi è una condivisione delle attività o dei processi;
- finanziarie e/o fiscali, nei casi di migliore allocazione del capitale e agevolazioni fiscali.

La diversificazione può essere laterale (omogenea) o conglomerale (eterogenea). Nella prima esiste un legame tecnologico o di marketing tra il settore di partenza e quello di investimento, in questo caso l'impresa investe in attività correlate al suo *core business*, come Cendant che per entrare nell'*hospitality industry* ha sfruttato la disponibilità dei suoi immobili.

Nella diversificazione conglomerale non esiste alcun tipo di legame, l'impresa investe in settori molto diversi da quelli originari, ispirata da una logica finanziaria, talvolta meramente speculativa. Come le imprese alberghiere che investono in linee di prodotti cosmetici o abbronzanti, nella produzione di valige o di abiti sportivi (Della Corte, 2004).

D) Sviluppo internazionale.

L'internazionalizzazione può essere considerata come una strategia volta ad assicurarsi in modo sistemico nuovi sbocchi all'estero per i prodotti posti in essere in patria o direttamente nei Paesi stranieri (Sciarelli S., 2002). Numerosi autori come Barney (2002), Sciarelli S. (2002), Stampacchia (2001) evidenziano che questa strategia potrebbe essere considerata una diversificazione geografica, dunque, in quanto tale, deve essere in grado di sfruttare economie di scopo, ma allo stesso tempo sarà implementata con modalità differenti sia a livello gestionale che organizzativo⁸.

Nel settore turistico le strategie di internazionalizzazione sono collegate sia all'evoluzione della domanda, che risulta sempre più complessa, ampia e articolata, sia ai numerosi processi di concentrazione da parte dell'offerta. Spesso si distingue l'internazionalizzazione attiva, se collegata alla capacità dell'impresa di operare nei mercati esteri, dall'internazionalizzazione passiva quando le imprese per effetto della globalizzazione devono sostenere le dinamiche competitive internazionali (Usai, Velo, 1990).

⁸ Per un approfondimento sulla gestione internazionale delle imprese alberghiere si rimanda a Brotherton B., 2004, Parte II.

Generalmente lo sviluppo internazionale dell'impresa alberghiera richiama sia il confronto con i target di mercato appartenenti a diversi Paesi, sia la realizzazione di investimenti in altri Paesi (Della Corte, 2004). Nel primo caso fa riferimento alla promozione ed alla vendita delle proprie strutture alberghiere presso nuovi bacini di provenienza dei turisti (Paesi strategici). Di particolare rilevanza in quest'ambito sono i rapporti con le agenzie di viaggio straniere e gli investimenti di carattere multimediale. Un esempio, di internazionalizzazione in questo senso può essere costituito dall'albergo Villa d'Este che grazie all'adesione alla catena The Leading Hotel of the World, alle numerose relazioni con gli agenti di viaggio, i *tour operator*, media e la stampa negli Stati Uniti è riuscito ad incrementare la sua notorietà ed a consolidare la sua immagine presso la clientela americana (De Carlo, 2004).

Nel secondo caso, ci si riferisce alla possibilità di impiantare o acquisire nuove strutture alberghiere in nuove località anche fra loro lontane (Rispoli, Tamma, 1996). Come, ad esempio, la catena alberghiera Starhotel quando ha deciso di aprire una propria struttura a New York e successivamente un'altra a Parigi. Ovviamente quest'ultimo caso implica la realizzazione di investimenti a diversi livelli e per stadi successivi (Vellas, Becherel, 1995, 1999) che prevedano un test sul mercato di riferimento per verificare la capacità dell'impresa alberghiera di attirare e soddisfare la domanda, collegamenti con operatori pubblici e privati, istituzioni e associazioni di categoria delle località in cui si vorrà effettuare l'investimento, infine la possibilità di adottare strategie di sviluppo più flessibili (ad esempio il *franchising*).



CAPITOLO TERZO

LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE DELLE IMPRESE ALBERGHIERE

SOMMARIO: 1. I processi di collaborazione delle imprese alberghiere. – 2. Alleanze tra imprese alberghiere: le catene ed i gruppi di catene. – 2.1 Le catene alberghiere – 2.2 I diversi livelli di controllo nella *governance* delle catene alberghiere. – 2.3 I gruppi di catene e le altre forme di aggregazione. – 3. Alleanze tra imprese alberghiere e *tour operator*. – 4. Alleanze tra imprese alberghiere e agenzie di viaggio. – 5. Alleanze tra imprese alberghiere e compagnie aeree. – 6. Alleanze tra imprese alberghiere e imprese organizzatrici di eventi.

1. I processi di collaborazione delle imprese alberghiere.

Come è stato evidenziato nell'ultima parte del capitolo secondo, la crescita delle imprese alberghiere, come del resto per tutte le imprese, può realizzarsi attraverso modalità di crescita interna, sfruttando quelle risorse strategiche possedute, ma può anche ottenersi attraverso l'utilizzo e l'attivazione di risorse esterne all'impresa. Tra le modalità di **crescita esterna**, oltre alle strategie di fusione ed acquisizione, si possono utilizzare forme di collaborazione interaziendali, come le **alleanze strategiche**. Numerosi sono i casi in cui le strategie di sviluppo delle imprese turistiche seguono percorsi di sviluppo più flessibili rispetto all'investimento diretto e/o all'acquisizione di altre imprese (Della Corte, 2004). A livello internazionale, infatti, nel settore turistico si realizzano continuamente delle alleanze strategiche sia di tipo orizzontale, verticale, nonché trasversali (Tabella 3.1).

- TABELLA 3.1 -

ANNUNCI DI ALCUNE ALLEANZE STRATEGICHE NEL SETTORE TURISTICO

ITT Sheraton e VISA U.S.A. concludono degli accordi di co-marketing a beneficio dei turisti.

Expedia, la società di prenotazione alberghiera online, e Hotels.com hanno annunciato accordi con Marriott, Joie de Vivre Hospitality, Noble House Hotels and Resorts e Prime Hospitality Corp.

Il network di agenti di viaggio FreeNet ha raggiunto quota 100 adesioni. L'obiettivo successivo è l'aggregazione di altre 50 agenzie di viaggi.

Il Gruppo Domina intensifica lo sviluppo nel settore alberghiero attraverso il management contract.

Avis ha siglato un accordo di fornitura in esclusiva, per quattro anni, con il T.O paneuropeo Thomas Cook.

La joint-venture Internet, Andbook Online, costituita da Accor, Le Méridien e Hilton International, ha siglato un accordo di partnership con altri sette gruppi alberghieri.

Le agenzie di viaggi che utilizzano Amadeus hanno stretto un'alleanza con Accesrail, il consorzio di compagnie ferroviarie austriache, inglesi e scandinave per la prenotazione e l'emissione dei biglietti.

Costituito il consorzio nazionale Bella Italia, un gruppo di alberghi italiani alleati per promuovere all'estero la propria offerta alberghiera e il patrimonio culturale nazionale.

Best Western debutta in Corea lanciando una nuova gamma alberghiera, dopo aver firmato un accordo con la società locale Bgh Korea.

Ramada International Hotels, divisione della Marriott, ha raggiunto un accordo con Jarvis Hotels Plc per la gestione in franchising di 55 alberghi (pari a un totale di 6.100 camere) in Gran Bretagna.

Aprè l'Holiday Inn Rome, che rientra nel piano di sviluppo quinquennale previsto dall'accordo tra Metha Hotel e Bass Hotel & Resorts, titolare del marchio Holiday Inn.

Hilton International ha annunciato i nuovi piani per avviare un'operazione di franchising con il brand Scandic per le strutture a 3 stelle e stelle con il marchio Hilton per la fascia 4-5.

Si chiamerà Amadeus Brasil la joint venture che opererà in Brasile nel settore della prenotazione aerea e composta dalla compagnia aerea Varig, dalla fondazione Rubem Berta, Transbrasil e Amadeus global travel distribution.

Lufthansa si accorda con Travelocity per rinforzare la sua presenza sul web.

Gruppo Accor e la compagnia aerea brasiliana Tam hanno realizzato una partnership per integrare tra loro i rispettivi servizi alberghieri ed aerei

Marriott International e Varig Airlines hanno siglato un accordo che concede la possibilità ai membri dei loro programmi di fidelizzazione di ottenere "miglia" da usare sui voli del vettore brasiliano pernottando nei 2.100 alberghi della catena.

Per il terzo anno consecutivo Boscolo Hotels e Meridiana hanno stretto un'alleanza commerciale che li vede uniti nella promozione del programma Frequent Flyer Hi-Fly.

Si rafforza la partnership tra Royal Caribbean e Hotelplan grazie all'accordo promozionale sul nuovo catalogo dedicato alle crociere.

Naar Tour Operator conclude un accordo di partnership con Minotel, 700 piccoli alberghi a conduzione familiare ubicati in ben 30 paesi europei.

Ufficializzato l'accordo tra i gruppi Ventaglio e Frigerio per far entrare le il network di agenzie della famiglia Frigerio nel progetto Ventapoint.

La catena alberghiera spagnola Sol Meliá ha creato una joint-venture con il britannico Rank Group al fine di sviluppare il brand Hard Rock Hotels & Resorts in Europa e nelle Americhe.

Fonte: Estratti da TTG Italia, 2003, 2004, 2005.

Le **alleanze strategiche orizzontali** possono avere come obiettivo quello di ampliare la quota di mercato o fare crescere il proprio potere contrattuale come nel caso del network di agenzie di viaggio FreeNet che comprende più di cento agenzie di viaggio. Stesso obiettivo è perseguito dal Gruppo Domina che vuole intensificare il suo sviluppo nel settore alberghiero attraverso la realizzazione di alleanze basate sui contratti di gestione. Del medesimo tipo è anche l'accordo tra i gruppi alberghieri Metha Hotel e Bass Hotel & Resort per l'ulteriore sviluppo del marchio Holiday Inn. In molti casi le alleanze strategiche orizzontali sono finalizzate a penetrare in nuovi mercati geografici, come ad esempio Best Western che ha inaugurato nuove strutture alberghiere in Corea dopo aver concluso un accordo con l'impresa alberghiera Bgh Korea, e ancora l'accordo tra Ramada Hotels e Jarvis Hotels Plc per la gestione in *franchising* di strutture alberghiere in Gran Bretagna, infine sulla stessa direzione è la *joint venture* realizzata da Sol Melià con il britannico Rank Group, per sviluppare il *brand* Hard Rock Hotels & Resorts in Europa e nelle Americhe. Vi è anche un gran numero di alleanze orizzontali con finalità commerciali. Si pensi ad esempio alla *joint venture* Andbook Online, costituita da Accor, Le Meridien e Hilton International, oppure il consorzio Bella Italia, costituito da alcuni albergatori italiani e volto a promuovere il patrimonio culturale nazionale, oppure, ancora, il programma di sviluppo tramite *franchising* del gruppo Hilton International, per la diffusione dei *brand* Scandic nelle strutture a 3 stelle e del *brand* Hilton in quelle a 4 e 5 stelle.

Numerosi sono i casi di **alleanze strategiche verticali** finalizzati alla distribuzione, come l'accordo tra i gruppi Marriott, Joie de Vivre Hospitality, Noble House Hotels & Resort, Prime Hospitality Corp. e le società di prenotazione Expedia e Hotels.com. L'obiettivo distributivo è perseguito anche nella collaborazione tra il consorzio di compagnie ferroviarie Accesrail e le agenzie di viaggio che utilizzano il GDS Amadeus. Quest'ultimo, inoltre, per consolidare la sua presenza in Brasile, ha costituito anche una *joint venture* con la compagnia aerea Varig, la fondazione Rubem Berta e Transbrasil. Dello stesso tipo sono l'accordo Lufthansa e Travelocity per rinforzare la presenza della compagnia aerea sul web e la partnership tra Royal Caribbean e Hotelplan, che di recente ha realizzato un catalogo interamente dedicato alle crociere. Molte delle

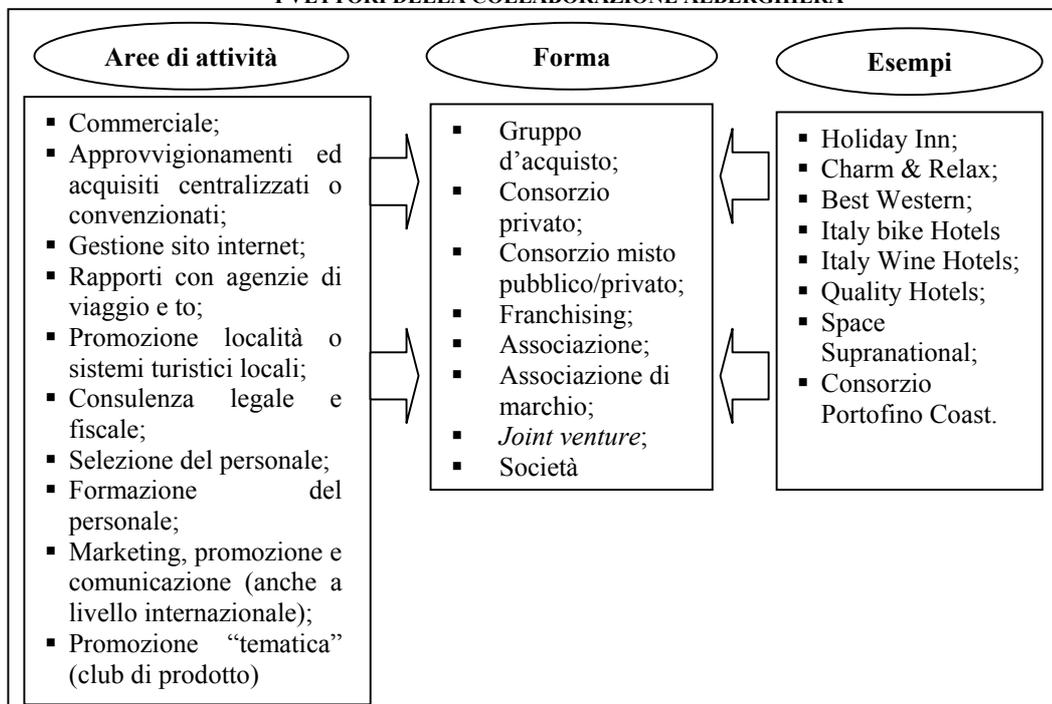
alleanze verticali possono essere finalizzate alla fornitura, come ad esempio l'accordo in esclusiva tra Avis ed il *tour operator* Thomas Cook, oppure la partnership tra il gruppo Accor e la compagnia aerea Tam per integrare i servizi alberghieri ed aerei, infine, per la fornitura dei servizi alberghieri è stata conclusa l'alleanza tra il *tour operator* Naar e la catena Minotel. Notevolmente diffuse sono le forme di collaborazione verticale su specifici progetti. Si pensi ad esempio ai programmi di fidelizzazione per i *frequent flyer* che coinvolgono i principali gruppi alberghieri internazionali (Marriott International-Varig Airlines, Boscolo Hotels-Meridiana) oppure l'accordo tra Ventaglio e Frigerio, per ricomprendere il network di agenzie nel progetto Ventapoint. Non mancano, infine, i casi di **alleanze trasversali**, uno fra tanti l'accordo di co-marketing tra il gruppo alberghiero ITT Sheraton la società statunitense VISA.

Da ciò si deduce che il settore turistico è caratterizzato da una forte complementarità dei servizi offerti accompagnata da una spinta verso la specializzazione produttiva delle imprese. Tutto ciò rende difficile la realizzazione di ingenti investimenti finanziari, ma, al contempo, spinge le imprese verso la cooperazione, sia a livello locale che globale, al fine di ampliare il proprio raggio d'azione e la capacità competitiva (Dagnino, 2000). In quest'ambito, è stato, comunque osservato che il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile e la crescita del raggio d'azione dell'impresa possono avvenire solo nei casi di alleanze che favoriscono l'accesso a risorse strategiche di cui l'impresa non dispone o nei casi di cooperazione finalizzata a generare risorse di valore, rare e difficili da imitare (Stuart, 2000; Gulati, Noria, Zaheer, 2000). Infatti, gli accordi, se gestiti in modo efficace ed efficiente, comportano un reciproco scambio di risorse e, quindi, l'apprendimento di competenze e conoscenze da parte delle imprese coinvolte che, a loro volta, generano conoscenze e competenze di sistema (Lane, Lubatkin, 1998; Della Corte, 2004).

Queste riflessioni valgono anche per l'impresa alberghiera, che può realizzare le proprie strategie in modo sostanzialmente autonomo, se possiede le risorse adatte al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile, diversamente non può evitare di cercare e di adottare delle forme di collaborazione che gli consentano di combinare insieme le proprie risorse con quelle di uno o più attori

presenti nel suo ambiente di riferimento (Rispoli, 1995; Crotts, Buhalis, March, 2000). Dunque, la realizzazione di alleanze nel settore alberghiero è sempre più diffusa e rilevante, sia per le grandi che per le piccole imprese. Le imprese alberghiere di grandi dimensioni, generalmente sottoforma di catena, possono farsi promotrici della creazione di nuova catena, di più catene alberghiere, oppure possono scegliere di ampliare la catena di cui già si dispone, anche nell’ottica di uno sviluppo internazionale o, ancora, allearsi con altre imprese del settore turistico al fine di realizzare un prodotto turistico il più possibile completo. Le piccole e medie imprese, invece, possono allearsi fra loro o si affiliano a partner di maggiori dimensioni ed esperienze, al fine di sfruttare economie di scala, di volume e di raggio d’azione (Mauri, 2004). Le alleanze strategiche poste in essere tra più strutture alberghiere o tra imprese alberghiere ed altri operatori turistici possono avere come oggetto, aree di attività differenti: dal marketing agli approvvigionamenti, dalla formazione alla prenotazione o alla vendita *on-line*, dalla promozione in comune allo scambio della clientela (Figura 3.1).

- FIGURA 3.1 -
I VETTORI DELLA COLLABORAZIONE ALBERGHIERA



Fonte: Benevolo, Grasso, 2005.

Analogamente, la forma giuridica assunta dalla collaborazione può essere diversa anche nei casi in cui l'oggetto dell'attività sia simile: dal consorzio all'associazione, dalla società consortile alla cooperativa ai gruppi di acquisto.

Ai fini del progetto di ricerca in questo capitolo, ci soffermeremo sull'analisi delle principali alleanze strategiche poste in essere tra strutture alberghiere (sotto forma di catene), in particolare sui diversi approcci utilizzati nella gestione di queste alleanze, intese come forme di governo delle catene alberghiere.

Inoltre, nell'intento di analizzare la coerenza tra la strategia e la struttura, problematica che, come è noto, trova le sue origini nella *Contingency Theory* (Chandler, 1962; Donaldson, 2001), ci si è concentrati sul come il modello di *governance* prescelto dalla catena alberghiera influenzi le relazioni con gli altri attori della filiera turistica. In questa sede, quindi, saranno approfondite anche le principali caratteristiche di alcune delle forme di collaborazione poste in essere dalle imprese alberghiere con alcuni dei principali operatori del settore turistico.

2. Alleanze tra imprese alberghiere: le catene ed i gruppi di catene.

Come più volte si è osservato, la struttura del settore alberghiero si sta avviando verso una sempre maggiore concentrazione dell'offerta. A livello mondiale nel settore alberghiero si assiste ad un evolversi delle logiche manageriali, ad una crescita delle dimensioni aziendali e ad una prevalente complessità organizzativa. In questo contesto, l'affermarsi sul mercato turistico di imprese alberghiere *multiunit* è stata con gli anni crescente. Ciò è anche confermato dalla forte espansione internazionale delle principali catene alberghiere statunitensi ed europee che stanno realizzando ingenti investimenti principalmente in quei paesi caratterizzati da struttura dell'offerta turistica molto frammentata.

Le ragioni di questo fenomeno sono molteplici e vanno ricercate principalmente nei vantaggi collegabili alla gestione coordinata di una pluralità di strutture alberghiere (Cordiano, 2000).

A livello **economico** le catene alberghiere possono godere di vantaggi collegati alle:

- *Economie di scala e di scopo.* È possibile, infatti, accentrare alcune attività e servizi, di carattere amministrativo, organizzativo, commerciale, finanziario. In tal modo è possibile realizzare una gestione più efficiente attraverso un utilizzo più razionale della capacità ricettiva. Ad esempio, si possono trasferire clienti, risorse umane e beni da un albergo ad un altro, a seconda delle esigenze.
- *Riduzione del rischio.* La catena alberghiera può decidere di differenziare le tariffe fra gli alberghi, in relazione alle rispettive quote di mercato;
- *Maggiore potere contrattuale* sia nelle trattative con gli altri operatori del settore turistico sia con i fornitori di materie e servizi;

Da un punto di vista **finanziario**, i principali vantaggi sono legati alla possibilità di reperire maggiori fonti di finanziamento meno onerose ed, anche, alle minori difficoltà di accesso a mercati finanziari internazionali.

A livello **commerciale**, invece, le imprese alberghiere *multiunit* si concentrano maggiormente sul posizionamento del *brand*, nonchè su una più capillare diffusione dello stesso. Contemporaneamente quest'obiettivo è coerente con la possibilità di realizzare investimenti finalizzati al monitoraggio periodico della *customer satisfaction* e all'adeguamento rispetto agli standard di qualità internazionali.

In ultimo, le imprese alberghiere *multiunit* godono anche di numerosi vantaggi **organizzativi**, collegabili sia ad una maggiore attenzione verso la formazione e l'aggiornamento del personale, al fine di renderlo sempre più professionale, sia alla possibilità di realizzare politiche di marketing più accurate incentrate su strumenti multimediali innovativi, in modo da poter essere inseriti nei sistemi di prenotazione *on-line* (GDS), nei cataloghi e nelle forme di promozione con diffusione internazionale.

A questi elementi positivi si affiancano anche delle problematiche gestionali, sia in termini strategici che operativi, per lo più legate alla tipologia di governo da adottare per gestire l'alleanza fra le strutture alberghiere, in modo da garantire

un'elevata coerenza tra l'immagine aziendale e l'immagine dei singoli alberghi (vedi § 3 cap. 1). Da questa coerenza dipende il processo di sviluppo delle relazioni fiduciarie tra il *brand* dell'impresa ed il mercato. Quando, infatti, non c'è coerenza tra immagine dell'impresa ed immagine percepita nella singola struttura alberghiera, il *brand* e di conseguenza l'immagine dell'impresa risulta inaffidabile (Cordiano, 2000). È, invece, necessario che il cliente rinvenga in ogni albergo l'identità della catena attraverso elementi come l'omogeneità dell'offerta, la qualità, l'ubicazione, etc. Attraverso una corretta gestione del *brand* sarà possibile distinguere il prodotto dai concorrenti, contrassegnare la catena e garantire il turista nel processo di scelta.

Queste sono le motivazioni per cui, secondo un approccio *transaction cost*, il *brand* rappresenta una delle principali risorse strategiche sulle quali l'impresa alberghiera, solitamente, mantiene il controllo a prescindere dalla forma di governo che sceglie di adottare (Viceriat, 1993; Dunnig, McQueen, 1981).

Sul piano sostanziale, inoltre, la conformità delle strutture alberghiere si riferisce sia ad aspetti strutturali, ma anche e, principalmente, a tutte le risorse e le competenze di valore, rare e costose da imitare che costituiscono la fonte del vantaggio competitivo della catena alberghiera. Dunque, nella scelta della tipologia di alleanza orizzontale da adottare per accrescere la catena alberghiera, risulta fondamentale, non solo tener conto del rischio connesso alla perdita di valore delle risorse rappresentative dell'identità della catena, ma anche, secondo una visione *resource-based*, preoccuparsi della trasferibilità di quelle risorse, utili a garantire una certa coerenza tra *brand image*, qualità e servizio di tutte le strutture alberghiere appartenenti alla catena. Quindi, nell'ambito del processo di trasformazione e di progressiva concentrazione che sta attraversando il settore alberghiero, assumono crescente rilevanza sia il **grado di controllo sul *brand***, inteso come capacità di riconoscere in quella struttura alberghiera l'identità della catena, sia la **trasferibilità delle risorse** su cui si basa il vantaggio competitivo della catena stessa.

Prima, però, di approfondire quest'aspetto è necessario chiarire cosa si intende per catena alberghiera e quali sono le possibili scelte di governo che queste tipologie di alleanze strategiche orizzontali possono utilizzare.

Una catena alberghiera può essere definita come un'organizzazione per l'erogazione del servizio alberghiero, costituita da un insieme di strutture operative (hotel) omogenee, rispetto ad una o più caratteristiche, che si presentano con un *brand* comune e che agiscono nell'ambito di un sistema decisionale coordinato finalizzato allo sviluppo di strategie e politiche comuni (Litteljohn, 2003). Quindi, dal punto di vista dell'offerta, il legame che unisce gli alberghi definiti "in catena" può assumere "forme" e "forze" diverse, mentre dal punto di vista della domanda, il termine catena alberghiera rappresenta agli occhi del cliente un'offerta diffusa in senso spaziale collegabile e riconoscibile attraverso il *brand*. Con riferimento a quest'ultimo aspetto se si osserva la combinazione tra la dimensione dell'impresa alberghiera e le politiche di *brand* (Figura 3.2), alcuni autori hanno osservato che è possibile distinguere fra: catena alberghiera *mono-brand* e gruppo di catene alberghiere *multi-brand* (Jones, 1999; Mauri, 2004).

- FIGURA 3.2 -
COMBINAZIONE DIMENSIONE DELL'IMPRESA ALBERGHIERA E POLITICHE DI *BRAND*

		Dimensioni (numero strutture)	
		<i>Monounit</i>	<i>Multiunit</i>
Marca (<i>brand</i>)	Multipla		Gruppo <i>multi-brand</i>
	Unica	Albergo singolo	Impresa <i>mono-brand</i>

Fonte: Mauri, 2004

- **Le catene alberghiere *mono-brand***, sono intese come complesso di alberghi contraddistinti dallo stesso *brand* (Tabella 3.2);
- **Il gruppo di catene alberghiere *multi-brand***, rappresenta un gruppo di catene alberghiere *mono-brand*, che potrebbe occuparsi sia della gestione delle strutture oppure limitarsi alla gestione dei *brand*, che poi concede in uso ai vari operatori (Tabella 3.3).

- TABELLA 3.2 -
LE PRIME 10 CATENE ALBERGHIERE A LIVELLO MONDIALE
(PER NUMERO DI CAMERE)

N.	Brand	N. camere
1	Best Western	308.911
2	Holiday Inn	291.515
3	Marriott Hotels, Resorts and Suites	165.200
4	Days Inn	158.824
5	Confort Inn	141.574
6	Sheraton Hotels and Resorts	132.519
7	Super 8 Motels	126.832
8	Hampton Inn	123.041
9	Ramada	116.583
10	Holiday In Express	111.169

Fonte: Hotels Magazine, 2003.

- TABELLA 3.3 -
I PRIMI 10 GRUPPI ALBERGHIERI A LIVELLO MONDIALE
(PER NUMERO DI CAMERE E DI ALBERGHI)

N.	Gruppi alberghieri	N. camere	N. hotel
1	Cendant Corp	536.097	6.513
2	Six Continents Hotels	514.873	3.333
3	Marriott International	463.429	2.557
4	Accor	440.807	3.829
5	Choice Hotels International	373.722	4.664
6	Hilton Hotels Corp.	337.116	2.084
7	Best Western International	308.911	4.064
8	Starwood Hotels & Resort World Wide	226.970	748
9	Carlson Hospitality Worldwide	141.923	847
10	Hilton Group Plc	96.380	384

Fonte: Hotels Magazine, 2003.

Nonostante, il progetto di ricerca si incentri esclusivamente sulle catene alberghiere *mono-brand*, per motivi di completezza della trattazione, di seguito saranno delineate le caratteristiche delle principali forme di alleanze strategiche tra imprese alberghiere, con riferimento sia alle catene *mono-brand*, sia ai gruppi *multi-brand*.

2.1 Le catene alberghiere.

A partire dalla definizione di Litteljohn (2003) e dalle forme di offerta¹ individuate da Rispoli e Tamma (1996), le **catene alberghiere** (*mono-brand*) possono essere distinte in catene *equity* e catene *non-equity* (Confalonieri, 2004; Contractor, Kundu, 1998a).

¹ Per un approfondimento sul concetto di forma di offerta si veda Rispoli e Tamma, 1995.

Il primo gruppo (*equity*) è caratterizzato dalla partecipazione al capitale di rischio di imprese già esistenti o costituite specificamente in attuazione della strategia e comprende sia le piccole catene che le grandi catene proprietarie.

Il secondo gruppo (*non-equity*) include quelle forme di collaborazione che non presuppongono partecipazione al capitale di rischio, tuttavia si concretizzano in accordi contrattuali più o meno estesi e sistemici. Distinguiamo, quindi, le catene in *management contract* e le catene in *franchising*.

- FIGURA 3.3 -
TIPOLOGIE DI CATENA ALBERGHIERA

A) <u>EQUITY</u> :
• MEDIA IMPRESA <i>MULTIUNIT</i> (PICCOLA CATENA);
• IMPRESA <i>MULTIUNIT</i> (CATENA PROPRIETARIA).
B) <u>NON-EQUITY</u>
• CATENA IN <i>MANAGEMENT CONTRACT</i> ;
• CATENA IN <i>FRANCHISING</i> .

Fonte: Ns. Elaborazione da Confalonieri, 2004.

In quest'ambito, è importante sottolineare che, negli ultimi anni, le catene alberghiere, stanno facendo un ricorso sempre maggiore a forme di collaborazione *non-equity*. Sempre più numerosa è la presenza di catene miste, in cui parte degli alberghi è di proprietà, parte è gestita attraverso contratti di gestione e la restante parte è costituita da strutture in *franchising*. Questo trend evolutivo è legato sicuramente ai vantaggi apportati da questa tipologia di alleanze che conciliano la crescita dimensionale e la flessibilità gestionale della struttura finanziaria riuscendo, senza notevoli difficoltà, ad affrontare il problema delle barriere all'entrata in determinati contesti territoriali.

Tali forme d'offerta, però, presentano dei rischi collegati proprio al verificarsi di situazioni di non conformità e di non omogeneità del livello di offerta da parte delle singole strutture alberghiere. Rischio che (come di seguito meglio si potrà comprendere) si incrementa nel caso di catene basate su *management contract* o addirittura sui contratti di *franchising*.

Al fine di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, uno degli aspetti cruciali della strategia delle catene alberghiere è il poter identificare un *framework* in cui si esplicitino le determinanti delle scelte di governo più idonee da adottare

per guidare il processo di crescita dimensionale attraverso le alleanze strategiche orizzontali.

Per quanto riguarda le **catene equity**, osserviamo che:

La **media impresa multiunit** o “**piccola catena**” è costituita di un numero limitato di alberghi che fanno capo ad un’unica impresa alberghiera. Questa tipologia di catena può essere suddivisa a sua volta in:

- ✓ Catene alberghiere che comprendono strutture ubicate in una stessa zona o località (città o zona turistica);
- ✓ Catene alberghiere con unità ubicate in località tra loro distanti.

Secondo alcuni autori, entrambe le tipologie in molti casi non sviluppano e offrono un vero e proprio prodotto “a catena”, in quanto, nella prima si opera come se si disponesse di un unico albergo di dimensioni molto grandi, nella seconda ci si concentra su una politica di comunicazione tutta fondata sul *brand* e sulla denominazione specifica di ogni albergo.

I principali vantaggi delle piccole catene risiedono nella dimensione complessiva dell’impresa, che può consentire, ad esempio, l’ottenimento di migliori condizioni di acquisto dalle imprese fornitrici di beni e servizi. Tuttavia, a volte, le attività di queste imprese non sono frutto di una strategia ben definita, quindi, in questi casi, l’allocazione delle risorse è guidata principalmente da situazioni contingenti. Un esempio di media impresa *multiunit* di successo è rappresentato dalla catena Una Hotels & Resorts, catena rivolta prevalentemente al turismo business e costituita da 15 strutture alberghiere ubicate in alcune delle principali località italiane (Bergamo, Bologna, Brescia, Catania, Firenze, Lodi e Milano)².

L’**impresa multiunit o catena proprietaria** è rappresentata dalla tipica catena alberghiera con immobili completamente o parzialmente di proprietà. Questa tipologia di catena, in molti casi, si presenta con alberghi di dimensioni molto grandi e con una copertura anche a livello internazionale dal punto di vista geografico. Alcune catene proprietarie includono strutture alberghiere che si

² Dal sito <http://www.unahotels.it>.

rivolgono a particolari segmenti di mercato e ubicate in specifiche località, altre, invece, sono presenti con unità che operano in business differenti.

Le catene proprietarie si possono caratterizzare per un differente grado di delega del potere decisionale concesso alle singole strutture alberghiere che sviluppano linee e prodotti differenti al fine di incrementare la flessibilità in relazione ai business in cui operano.

Un esempio di catena proprietaria è Starhotels con 21 strutture alberghiere di proprietà, di cui 19 ubicati in Italia e i restanti due a New York e Parigi³. Un altro esempio è la catena francese Le Meridien che possiede 130 alberghi ubicati in ben 53 paesi del mondo (Europa, America, Asia, Africa e Medio Oriente)⁴.

In definitiva investire in catene *equity* significa che l'impresa alberghiera possiede totalmente o in parte la struttura fisica degli alberghi e le utilizza assumendo dipendenti che sono poi gestiti attraverso una struttura gerarchica tradizionale. Il possedere delle strutture alberghiere è una scelta che può essere definita *capital intensive*, poiché è molto rischiosa ed implica un ingente impegno di risorse (principalmente finanziarie). Tuttavia una catena alberghiera *equity* consente di controllare in modo efficace ed efficiente l'attività di impresa e, quindi, riesce meglio a garantire performance superiori nei mercati in espansione, quando il valore degli immobili posseduti mostra un tasso di crescita piuttosto elevato.

Un'impresa alberghiera con tutte le strutture di proprietà, svolge un monitoraggio quotidiano sulle attività svolte, sulla qualità dei servizi offerti, sulle risorse fisiche, sulle conoscenze e le esperienze che sono alla base delle routine dell'impresa e sulle cosiddette risorse intangibili. Le alleanze *equity* se poste in relazione a quelle *non-equity* consentono di svolgere un controllo strategico nel lungo periodo per la semplice ragione che, nella maggior parte dei casi, quelle *non-equity* sono legate al tempo inteso come scadenza dell'accordo. Inoltre, l'investimento in quote di proprietà di un'impresa non è facilmente alienabile. Molti autori sostengono che, solitamente, le imprese considerano la proprietà come un elemento fondamentale per l'attuazione di operazioni a carattere globale (Gomes-Cassares, 1989). Nonostante ciò nel settore alberghiero, come già

³ Dal sito <http://www.starhotels.com>.

⁴ Dal sito <http://www.lemeridien.com>.

rilevato, numerose imprese perseguono strategie di crescita dimensionale che non sempre presuppongono un controllo di tipo proprietario, ma semplicemente attraverso la realizzazione di una rete di alleanze *non-equity*. Infatti, anche una catena alberghiera in *franchising* o una catena fondata sul *management contract* possono consentire di ottenere vantaggi in termini di economie di scala e di scopo attraverso gli approvvigionamenti, la formazione, le prenotazioni e la riconoscibilità del *brand*.

Tuttavia, è importante considerare che se un'impresa possiede risorse e competenze di valore, rare e difficili da riprodurre, dunque, risorse fondamentali per l'ottenimento di un vantaggio competitivo, adottare una forma di governo che controlli queste risorse e le mantenga all'interno dell'impresa, è l'unico modo per rendere questo vantaggio sostenibile. In tal caso, scegliere di costituire una catena proprietaria, può risultare necessario al fine di preservare sia determinate modalità di gestione, sia la cultura dell'impresa.

In merito alle **catene non-equity**, si evidenzia che:

La **catena fondata su *management contract*** è costituita da soggetti legati da un contratto, che prevede l'affidamento della gestione dell'albergo ad un'impresa specializzata, la quale agisce in nome e per conto del proprietario apportando il proprio *know-how* gestionale. Quindi nei *management contract*, la proprietà fornisce le infrastrutture necessarie, mentre l'impresa alberghiera fornisce la sua esperienza nella gestione degli alberghi. La relazione contrattuale tra imprese proprietarie e imprese alberghiere è tale che a quest'ultima viene concesso il diritto esclusivo di gestire gli immobili, mentre sul proprietario ricade il rischio finanziario dell'impresa (Eyster, 1997). Il principale obiettivo dell'impresa alberghiera è ottenere sempre maggiori premi di gestione (*management fee*) calcolate in percentuale sul fatturato raggiunto (Alexander, Lockwood, 1996; Eyster, 1997), al contempo l'impresa o le imprese proprietarie si preoccupano di raggiungere flussi netti di cassa (*net operating cash flow*) tali da poter sostenere la rischiosità dell'investimento (Eyster, 1997).

Dunque, le parti coinvolte nel *management contract* sono:

- il *contractor*, impresa specializzata nel settore alberghiero, che mette a disposizione le proprie conoscenze, il proprio *brand*, il sistema di prenotazione e che assume la conduzione dell'albergo, impegnandosi nel raggiungimento di determinati obiettivi, in termini di occupazione, fatturato e redditività.
- il *client*, titolare dell'impresa alberghiera, spesso rappresentato da un grande investitore istituzionale (imprese immobiliari, assicurative o bancarie), che non possiede le competenze per gestire una realtà alberghiera e che riconosce al management una percentuale di remunerazione (*fee*) calcolata sul fatturato ottenuto o sull'occupazione raggiunta o sul profitto conseguito.

In questa tipologia di accordo, nonostante entrambe le imprese forniscono delle risorse specifiche, vi è una maggiore percezione del valore legato alle conoscenze, esperienze e competenze apportate nella gestione dal *contractor*. Inoltre quest'ultima, potrebbe ottenere maggiori margini di profitto su ogni fornitura e sui materiali che vende all'impresa proprietaria. Infine, in molti casi il *client* paga una piccola *fee* per ogni prenotazione effettuata attraverso i *global reservation system* del *contractor*. Dunque, tali risorse restano sotto il controllo dell'impresa alberghiera che gestisce le strutture.

Il controllo della qualità, la gestione operativa e la scelta del management sono, di norma, lasciati al *contractor*. Tutte le attività saranno svolte come se le strutture alberghiere fossero una sua parte integrante dell'impresa alberghiera-*contractor*. In tal modo, le catene alberghiere basate sul *management contract* possono essere considerate scelte di governo dell'alleanza sostitutive rispetto alle catene proprietarie, ma meno vincolanti, poiché consentono un controllo incisivo sulle attività e sul rispetto degli standard di qualità, tale da non far percepire al cliente finale la differenza rispetto ad una catena proprietaria (Reynolds, 1994) ed al contempo non richiedono l'impiego di ingenti risorse finanziarie.

Attraverso il *management contract*, l'impresa alberghiera garantisce un controllo giornaliero sulle strutture pur se queste non sono di sua proprietà. Inoltre, tali contratti possono condurre a guadagni più sicuri senza sostenere investimenti immobiliari rischiosi. Inoltre, attraverso questi accordi si riduce

anche il rischio finanziario e di mercato, poiché i risultati economici dell'impresa alberghiera che gestisce le strutture sono calcolati come percentuale del fatturato ottenuto dagli alberghi e non in percentuale sui profitti (come nel caso delle *joint venture*) che sono molto più volatili.

Il management può rilevare la gestione di strutture già attive da tempo o di nuova apertura, o addirittura essere coinvolto solo in determinate fasi, come, ad esempio, la riapertura a seguito di interventi di ristrutturazione o di passaggio di proprietà.

Solitamente, le principali catene alberghiere prevedono nelle loro strategie l'acquisizione di stabilimenti alberghieri da gestire secondo le modalità del *management contract* evitando così ingenti investimenti, oppure i costi fissi connessi all'affitto dell'edificio ed alle attività di assistenza e formazione tipiche del *franchising*.

Tuttavia, questa forma di governo presenta alcuni rischi: spesso molte imprese hanno utilizzato il *management contract* quale strumento di "*bridging operation*" (Housden, 1984). In particolare, i partner, che spesso adottano questa tipologia di gestione per un periodo di transizione, possono acquisire conoscenze tacite sul lavoro e apprendere sufficientemente le modalità di utilizzo di tecniche e strumenti in modo da poterle trasferire nelle proprie strutture alberghiere. Come nel caso Oberoi Hotel Group al termine del contratto con Intercontinental Hotel (Contractor, Kundu, 1998a).

Ad oggi il *management contract* è una forma gestionale molto diffusa nell'ambito delle più importanti catene alberghiere internazionali, che in questo modo riescono ad accelerare i loro processi di crescita a rischi più contenuti. Un esempio fra tanti, è rappresentato dalla catena Marriott Hotels and Resort del gruppo Marriott, che opera con strutture in proprietà, *franchising* e in *management contract*. Queste ultime sono passate da 95 alberghi, nel 1985, a 261 alberghi, nel 2004, e rappresentano circa il 53% del totale delle strutture di tutta la catena⁵. Addirittura il gruppo Marriott nel 1993 ha deciso di costituire due imprese diverse: una che si occupa della gestione alberghiera e che raggiunge

⁵ Marriott's Annual Report, Settembre, 2004, dal sito <http://www.marriot.com>.

ottime performance reddituali, l'altra la cui attività si incentra esclusivamente sulla gestione immobiliare, ma che è oberata dai debiti (Doyle, 1993)

La **catena in *franchising***, è una forma di alleanza tra imprese alberghiere incentrata su un contratto di *franchising*, definito come una forma organizzativa “in cui il proprietario di un *brand* consente ad un altro soggetto, entro certi limiti, la facoltà di svolgere un'attività d'impresa utilizzando questo *brand*, allo scopo di realizzare e distribuire i propri prodotti e servizi” (Caves, William, 1976), ma con l'obbligo di rispettare determinati standard di qualità e di versare una *royalty* al proprietario del *brand* stesso.

Nel settore alberghiero si è osservato come gran parte delle alleanze, nel passato, erano incentrate sull'uso dei contratti di *franchising*. Questa diffusione del *franchising* era dovuta, principalmente, all'efficacia con cui queste forme di collaborazione riuscivano a garantire una vasta copertura del mercato in senso geografico (Brickley, Dark, 1987).

In questa tipologia di accordo, le parti coinvolte sono:

- il *franchisor*, rappresentato da un'impresa alberghiera, solitamente di successo, che intende sviluppare la propria presenza sul mercato senza dover realizzare ingenti investimenti e sostenere il cosiddetto rischio d'impresa.
- il *franchisee*, che deve sostenere tutti i costi e gli oneri relativi alla gestione dell'albergo e che, a fronte dei diritti trasferiti, dovrà versare un corrispettivo in parte fisso (*entry fee*) e in parte variabile, come percentuale del fatturato (*royalty*).

In queste catene alberghiere vi è, quindi, un'unica impresa *multiunit* con un ruolo centrale, che dispone già di un *brand* e di un *know-how* consolidati e che ha la facoltà di esercitare un potere decisionale “di ultima istanza”, riservandosi il diritto di valutare il grado di rispondenza da parte dei *franchisee* degli standard qualitativi e di conseguenza stabilire le ammissioni e le radiazioni dalla catena.

Gli elementi essenziali di questo contratto si possono sintetizzare in (Mauri, 2004):

- gestione della struttura alberghiera da parte dell'imprenditore, attraverso l'utilizzo del *know-how* e l'avviamento commerciale del *franchisor* (Lashley, Morrison, 2000);
- diritto di utilizzare il *brand* del *franchisor*;
- possibilità di usufruire del sistema di prenotazione internazionale del *franchisor*;
- formazione ed addestramento del personale da parte del *franchisor*;

Nel settore alberghiero questa tipologia di catene è notevolmente sviluppata, poiché entrambe le parti del contratto ottengono vantaggi strategicamente rilevanti per garantire loro performance economiche ottimali nel lungo periodo.

I vantaggi per il *franchisor* comprendono una più rapida diffusione del *brand* rispetto ad altri tipi di catene, con il minore impegno di risorse umane e finanziarie. Al contempo, vi è la possibilità entrare con il proprio *brand* in località strategicamente rilevanti e di non facile accesso.

Per il *franchisee*, specie se di piccole dimensioni, gli aspetti positivi sono connessi all'opportunità di apprendere tecniche direzionali, alla gestione degli impianti e delle risorse umane (di cui spesso sono carenti) ed allo stesso tempo di sfruttare le economie di scala di cui possono beneficiare nell'approvvigionamento di determinati input.

Il *franchising* alberghiero si può articolare in due principali tipologie (Frignani, 2004):

- Il *franchising* puro, quando il titolare o il fondatore della rete concede il diritto ad altri alberghi di entrare a far parte della rete, dando la licenza di tutti i segni distintivi. L'affiliato dovrà adottare degli standard minimi tecnici gestionali e di sicurezza, spesso assai restrittivi, con esclusive territoriali e con la possibilità di ingresso a pieno titolo del sistema di prenotazione multimediale (*global reservation system*). In questo caso c'è una dipendenza assoluta dell'affiliato ed un controllo molto forte da parte del *franchisor*. Un esempio di *franchising* puro è la catena Confort Inns del gruppo Choice Hotel International, che possiede più di 1800 alberghi

in tutto il mondo, ognuno dei quali garantisce un buon livello qualitativo dei servizi ad un prezzo abbastanza contenuto⁶.

- Il *franchising soft*, che si realizza nell'utilizzo del *brand* e di altri segni distintivi comuni, accanto al vecchio nome dell'albergo. Anche in questo caso i *franchisee*, possono godere dei benefici di una pubblicità e di un sistema di prenotazione comune. Solitamente non ci sono esclusive ed il controllo sul management non è troppo stringente. Questo contratto di franchising è tipico delle cosiddette catene di marchio internazionali (Rispoli, Tamma, 1996). Esempi di *franchising* del marchio sono la catena Best Western, la più grande catena di alberghi indipendenti del mondo (nel 2004, circa 4.100 strutture in più di 80 paesi) accomunate da un unico marchio⁷ o la catena The Leading Hotels of the World, una catena formata da alberghi di lusso 430 alberghi di lusso presente in più di 80 paesi⁸.

Le grandi catene alberghiere in *franchising* si sono sviluppate innanzitutto per i benefici derivati dalla riconoscibilità del *brand*, per il quale, il *franchisee*, paga una somma fissa o variabile in percentuale sul fatturato. Il *brand*, dunque, rappresenta la garanzia, per i turisti, del rispetto di determinati standard qualitativi. Ciò fornisce all'impresa *franchisor* una maggiore efficienza nell'uso delle risorse, principalmente in una fase di crescita dimensionale della catena. Attraverso i contratti di *franchising*, le imprese alberghiere possono realizzare buone performance economiche con investimenti di capitale minimi e contemporaneamente penetrare nel mercato con il loro prodotto in modo più capillare.

È ormai noto che il *franchising* favorisce una competizione basata non solo sul *brand*, ma sulle differenze tra i metodi di gestione, le procedure ed i servizi offerti ai clienti. Le catene alberghiere cercano di distinguersi tra loro, attraverso l'utilizzo del *brand*, di un determinato design architettonico, di prefissati standard di qualità e per il grado di integrazione logistica.

Nel settore alberghiero, quindi, il *franchising* non è semplicemente un accordo per ottenere in cambio delle *royalty*, ma rappresenta l'opportunità per il

⁶ Dal sito <http://www.choicehotelinternational.com>.

⁷ Dal sito <http://www.bestwestern.com>.

⁸ Dal sito <http://www.lhw.com>.

trasferimento di conoscenze, competenze o risorse organizzative, tecniche e di marketing. L'aspetto formale è costituito dal contratto, ma l'aspetto sostanziale è il comportamento organizzativo con cui è gestita la partnership strategica tra *franchisor* ed i suoi *franchisee*.

Nel *franchising* alberghiero, la gestione, il controllo sulla qualità e sugli *assets* fisici resta al *franchisee* e non all'impresa alberghiera. In questi casi, l'impresa alberghiera non gestisce direttamente la struttura, ma funge da guida e si occupa della formazione, condividendo solo parte delle conoscenze "tacite". In ogni caso sarebbe un errore affermare che il *franchisor* non esercita alcun controllo. Risorse come il *brand* o i *global reservation system* appartengono all'impresa alberghiera-*franchisor*. Quest'ultimo ottiene delle *fee* legate al fatturato, oltre i margini addizionali sull'approvvigionamento dei materiali, le provvigioni sulle prenotazioni avvenute tramite il *global reservation system* ed i compensi per le attività di formazione del personale. Inoltre, se la catena alberghiera possiede un'estesa rete di *franchisee*, ciò gli consente di ottenere economie di scala globali attraverso la logistica, le forniture, la progettazione degli stili architettonici, le prenotazioni, la formazione e la riconoscibilità del *brand*.

Inoltre, in ambienti ipercompetitivi la conclusione di alleanze basate sul *franchising* può essere preferita alle alleanze *equity*, essendo i guadagni nel primo caso calcolati in percentuale sul fatturato e non sul profitto netto come nel secondo caso.

Uno dei problemi relativi al *franchising* è la possibilità di incorrere nel *free riding* da parte del *franchisee*. Questo problema sorge, principalmente, quando la clientela delle strutture alberghiere in *franchising* è di passaggio, cioè difficilmente è predisposta a ripetere l'esperienza in quella stessa struttura, come avviene spesso nel settore turistico. In questo caso, il *franchisee* potrebbe essere incentivato ad investire meno sulla qualità e di conseguenza trasferire i costi legati alla perdita di fiducia del cliente alle altre strutture alberghiere della catena (Alchian, Demsetz, 1972; Caves, Murphy, 1976).

Inoltre, anche nel *franchising* come nel *management contract*, ci sono dei rischi legati ai comportamenti opportunistici post-contrattuali. A seconda della natura del contratto, infatti, sia il *franchisee* che il *franchisor* realizzano

investimenti specifici, che per definizione, generano rendite di cui uno dei partner può appropriarsi a scapito dell'altro. Predisporre meccanismi contrattuali per proteggere le parti dall'appropriazione di queste rendite incrementa i costi del *franchising* (Klein, Crawford, Alchian, 1978). In un contratto di *franchising* alberghiero, solitamente le due imprese condividono gli *asset*, ma non ugualmente il rischio. Il *franchisor* è esposto a minori rischi rispetto al *franchisee*, a cui si richiede, per contratto, anche il rispetto di elementi infrastrutturali quali la progettazione specifica di locali che richiamino il simbolo del *franchise* e che comportano ingenti investimenti. E' tuttavia interessante notare che gli *asset* specifici richiesti dai contratti di *franchising* dell'impresa risolvono alcuni problemi contrattuali. Gli investimenti da realizzare, infatti, sono utili a creare un legame qualitativo tra i partner ed i clienti. Questi investimenti sono considerati come un segno dell'impegno che il *franchisee* sta rispettando l'impresa alberghiera *franchisor*. Se, dunque, il *franchisee* non riuscisse a rispettare tutte le richieste previste dal contratto (in termini di design architettonico, standard di qualità, etc.) ciò potrebbe comportare lo scioglimento del contratto. In tal caso l'affiliato si ritroverebbe in possesso di *asset* difficilmente riutilizzabili. In definitiva, la realizzazione di investimenti specifici da parte del *franchisee* può rappresentare una forma indiretta di controllo, poiché l'investitore avrà un maggior incentivo a mantenere e rispettare il valore del *brand*.

Per quanto concerne la trasferibilità delle risorse, in particolare delle cosiddette risorse di conoscenza, si potrebbe incorrere in situazioni per cui i flussi informativi siano differenti tra di diversi partner dell'accordo e, dunque, generare delle disomogeneità. Tale elemento potrebbe far insorgere problemi di *free riding*, mentre una dispersione all'esterno della stessa conoscenza potrebbe determinare comportamenti opportunistici che si possono esplicitare con lo scioglimento dell'accordo da parte dei *franchisee*, i quali successivamente divengono potenziali concorrenti.

2.2 I diversi livelli di controllo nella *governance* delle catene alberghiere.

In questa fase, risulta fondamentale soffermarsi sulle principali differenze che riguardano le forme di governo poc'anzi descritte.

Nel definire le **forme di governance** delle catene alberghiere Contractor e Kundu (1998a) hanno elaborato un modello, nel quale sostengono che le catene proprietarie, quelle in *management contract* e quelle in *franchising* si differenziano principalmente in funzione del diverso grado di **controllo sulla gestione delle strutture alberghiere**.

Il controllo sulla gestione delle strutture può essere ripartito in quattro livelli, la cui differente combinazione caratterizza le forme di governo delle catene alberghiere. I livelli sono:

1. controllo quotidiano sulle attività e sulla qualità di ogni struttura alberghiera della catena;
2. controllo delle risorse tangibili e degli immobili (*physical asset*);
3. controllo sulle conoscenze “tacite” inglobate nelle *routine* organizzative dell’impresa;
4. controllo sulle risorse strategiche immateriali, quali i *global reservation system* ed il *brand*.

- FIGURA 3.4 -

SCELTE DI *GOVERNANCE* E LIVELLI DI CONTROLLO NELLE CATENE ALBERGHIERE

		FORMA DI <i>GOVERNANCE</i> DELLA CATENA		
		<i>Proprietà</i>	<i>Management contract</i>	<i>Franchising</i>
GRADO DI CONTROLLO	<i>Elevato</i>	a, b, c, d	a, d	d
	<i>Medio</i>		c	
	<i>Basso</i>		b	a, b, c

- a) controllo sulle attività e sulla qualità di ogni struttura alberghiera;
- b) controllo delle risorse tangibili e degli immobili;
- c) controllo sulle conoscenze “tacite” inglobate nelle *routine* organizzative;
- d) controllo sulle risorse strategiche immateriali.

Fonte: Ns. Elaborazione da Contractor e Kundu, 1998a.

Secondo il modello riportato nella Figura 3.4, le catene proprietarie riescono a controllare a pieno la gestione di tutte le strutture alberghiere della catena, poiché presentano un grado di controllo elevato a tutti i livelli: sulle attività e sulla qualità, sulle risorse tangibili e gli immobili, sulle conoscenze “tacite” e sulle risorse strategiche immateriali.

Per quanto concerne il *management contract*, tale formula contrattuale presuppone un grado di controllo elevato sia sulla qualità che sulle risorse strategiche (*brand e global reservation sistem*), mentre un basso grado di controllo sulle risorse tangibili. In questa tipologia di alleanza *non-equity* il grado di controllo sulle conoscenze tacite risulta intermedio, infatti, nonostante questo accordo preveda che la gestione delle strutture avvenga tramite il personale dell’impresa alberghiera (*contractor*), è possibile che parte delle risorse dell’impresa *client* apprendano attraverso il *learning by doing* alcune delle conoscenze “tacite” del *contractor* per poi trasferirle nelle proprie strutture alberghiere.

Infine, le catene alberghiere in *franchising*, pur mantenendo il controllo sulle risorse strategiche dell’impresa, presentano un limitato grado di monitoraggio sugli altri livelli della gestione e, principalmente, sulle attività, sulla qualità, sulle risorse tangibili e sulle conoscenze “tacite”. Rispetto a quest’ultimo livello del controllo sulla gestione, spesso i *franchisor* organizzano per i propri *franchisee* corsi di formazione ed aggiornamento, attraverso i quali si cerca di trasmettere le conoscenze inglobate nelle *routine* organizzative dell’impresa alberghiera.

Tale modello, come vedremo in seguito, risulterà determinante per comprendere le ipotesi del nostro lavoro di ricerca.

2.3 I gruppi di catene e le altre forme di aggregazione.

Per motivi di completezza della trattazione appare opportuno soffermarsi brevemente anche sui **gruppi di catene *multi-brand*** si può evidenziare che, solitamente, queste forme di offerta del settore alberghiero sono costituite da più catene, omogenee o diversificate, facenti capo ad un medesimo gruppo (Rispoli, Tamma, 1996). L’elemento fondamentale di queste realtà alberghiere è il ventaglio di opportunità determinato dalle dimensioni e dalla possibilità di

sviluppare strategie orizzontali, soddisfacendo, con effetti sinergici gestionali e di mercato, le diverse esigenze dei turisti che, come più volte evidenziato, vanno anche al di là del semplice servizio di pernottamento.

Solitamente i gruppi alberghieri operano a livello internazionale attraverso due strategie:

- ✓ *national brand strategy*, quando le catene del gruppo con un unico *brand* penetrano in uno specifico paese;
- ✓ *worldwide geographical coverage strategy*, se il gruppo decide di sviluppare il proprio *brand* a livello internazionalmente, ubicando i propri alberghi soltanto nelle principali città di ciascun paese (capitali, città d'arte famose, grandi centri d'affari, ecc.).

Il gruppo francese Accor è l'impresa alberghiera *multi-brand* per antonomasia. Quest'ultima, infatti, è presente sul mercato con ben 11 *brand* differenziati che si rivolgono a diversi segmenti di mercato, con alberghi che presentano caratteristiche omogenee a secondo del *brand* cui afferiscono. In particolare⁹:

1. Sofitel, catena di alberghi quattro stelle, ubicati in grandi città o nei pressi degli aeroporti. Si rivolge ad un turismo business e di lusso;
2. Novotel, catena di alberghi tre stelle, dislocati fuori dei centri urbani e con un'offerta rivolta principalmente ad un turismo business;
3. Mercure, alberghi di medio livello presenti in centri urbani, che si rivolgono principalmente ad un turismo *leisure*;
4. Ibis, catena di alberghi a due stelle che si rivolgono a flussi turistici con una limitata capacità di spesa;
5. Etap Hotel, strutture alberghiere che per la maggior parte offrono un servizio di bed and breakfast;
6. Les jardins de Paris, piccole strutture alberghiere di due e tre stelle ubicate in alcune romantiche località francesi;
7. Formula 1, gruppo di alberghi ad una stella che si rivolgono ad un turismo di passaggio;
8. Motel 6 e Red Roof Inns, catene di motel statunitensi ad una stella;

⁹ Dal sito <http://www.accorhotels.com>.

9. Studio 6, alberghi economici, per soggiorni lunghi, ubicati negli Stati Uniti ed in Canada;
10. Hotelia, catena di residence, rivolta alla terza età;
11. Parthenon, catena formata da residence ed hotel.

Per concludere, è necessario considerare anche altre forme di aggregazione tra imprese alberghiere, che, secondo alcuni autori (Confalonieri, 2004; Mauri, 2004; Benevolo, Grasso, 2005), negli ultimi anni, hanno costantemente assunto un ruolo preponderante in questo settore. Tali forme di aggregazione tra alberghi possono presentarsi sia sottoforma di catene *mono-brand* che *multi-brand* e sono caratterizzate da specifiche forme contrattuali.

Le principali sono: catene del marchio, consorzi alberghieri e associazioni di albergatori.

Le **aggregazioni di imprese alberghiere o catene di marchio** sono costituite da imprese alberghiere *multiunit* collegate da accordi di collaborazione e che possiedono un ampio numero di strutture distribuite su territori molto vasti. In alcuni casi queste catene per migliorare la diffusione del marchio cercano di affiliare un gran numero di imprese seppur operanti in segmenti turistici o con *grading* differenti. Quando, invece, queste aggregazioni alberghiere cercano di consolidare il marchio in un segmento specifico, tendono ad effettuare una maggiore selezione per controllare che le imprese rispettino determinate caratteristiche e gli standard qualitativi del servizio offerto.

Inoltre, seppur l'evidenza empirica dimostri come i maggiori problemi di gestione e di sviluppo di queste catene risiedano nella condivisione di progetto strategico complessivo, spesso esse riescono a perseguire strategie fortemente coordinate basate sull'omogeneità qualitativa del prodotto e/o sulle politiche del marketing-mix.

Un esempio di catena di marchio è il progetto *Quality Hotels* (marchio di qualità a partecipazione volontaria), un'aggregazione tra più di 600 imprenditori alberghieri che, dall'analisi delle esigenze del turista, rivolto per lo più ad

usufruire di servizi ad elevata qualità, hanno deciso di collaborare sotto un unico marchio, elemento distintivo di garanzia del servizio erogato¹⁰.

I **consorzi alberghieri** rappresentano catene costituite da imprese alberghiere che possono avere finalità diverse: promozione, partecipazione a fiere, realizzazione di convenzioni per favorire gli approvvigionamenti, investimenti in sistemi di prenotazione centralizzati. Sono, quindi, dei soggetti giuridici costituiti attraverso uno specifico accordo contrattuale tra più albergatori e che operano per fornire servizi di supporto in vari campi ai partecipanti.

Le principali motivazioni che spingono gli albergatori alla realizzazione di questo tipo di alleanza possono essere (Confalonieri, 2004):

- riduzione dei costi per i servizi prestati ai singoli consorziati;
- ottenimento di economie di scala;
- realizzazione di sinergie fra i vari partecipanti;
- aumento del potere contrattuale dei singoli consorziati sul mercato.

A questo tipo di forme d'offerta, nei casi in cui si vogliono promuovere delle località, potrebbero prendere parte anche enti pubblici locali, dando così luogo ad un consorzio misto pubblico-privato.

Un tipico esempio di consorzio tra albergatori è Italy Bike Hotels, costituito nel 2000 da nove albergatori italiani con lo scopo di creare la prima catena italiana nel segmento del cicloturismo. Ad oggi conta 55 strutture alberghiere situate in 10 regioni italiane, generalmente in prossimità di itinerari turistici percorribili in bicicletta, caratterizzate da standard qualitativi omogenei e che si rivolgono al medesimo segmento di clientela (d'Angella, 2004).

Altro esempio è costituito dal consorzio pubblico-privato Portofino Coast (Rispoli, Tamma, 1996). Un consorzio di cui fanno parte oltre ad albergatori, anche ristoratori, agenti di viaggio, imprese di trasporto locale, nonché i Comuni di Portofino, Santa Margherita e Rapallo. Lo scopo principale di quest'aggregazione è fornire servizi ai consorziati, realizzare una promozione coordinata ed unitaria sia dei singoli prodotti specifici, sia dell'intera area turistica di Portofino.

¹⁰ Dal sito <http://www.isnart.it>.

Le **associazioni tra albergatori**, infine, rappresentano una forma giuridica sempre più adottata tra le imprese alberghiere, poiché rappresentano delle aggregazioni tra imprenditori volte alla tutela di determinati interessi.

Gli obiettivi delle associazioni tra albergatori possono essere ricondotte a:

- perseguimento di finalità prettamente politiche e di rappresentanza (lobby) per tutelare e promuovere gli interessi complessivi degli imprenditori in una determinata area geografica;
- svolgimento di attività di rappresentanza contrattuale nei confronti della controparte pubblica;
- produzione e/o erogazione di servizi specifici per gli alberghi associati;
- realizzazione di un marketing congiunto attraverso la diffusione di un marchio comune, la promozione, l'aggiornamento del personale, etc.

Solitamente, queste aggregazioni sono strutturalmente molto elastiche, ciò le rende capaci di svolgere un'attività propulsiva nell'ambito dei processi di collaborazione tra le imprese alberghiere e con le altre imprese turistiche, in modo specifico per quei contesti locali solitamente ostili a qualsiasi forma di interazione.

“Abitare la storia”, per esempio, è un'associazione che raggruppa 54 alberghi indipendenti collocati in antiche dimore. Lo scopo è quello di promuovere lo stile e la tradizione dell'ospitalità italiana in location storiche uniche¹¹. Altro esempio può essere Italy Wine Hotels, associazione di promozione, ad oggi composta da 12 alberghi a 3 e 4 stelle, specializzata nel turismo enogastronomico, la cui *mission* è quella di creare un circuito tra albergatori attenti a questa nicchia di mercato e sulla quale vogliono investire in termini di promozione e qualità del servizio¹².

3. Alleanze tra imprese alberghiere e *tour operator*.

Alla luce della maggiore complessità e delle nuove sfide del mercato turistico, risulta fondamentale la presenza di un clima collaborativo che coinvolga gli attori

¹¹Dal sito [http:// www.abitarelastoria.it](http://www.abitarelastoria.it).

¹²Dal sito [http:// www.italywinehotels.it](http://www.italywinehotels.it).

della filiera anche in senso verticale. Le alleanze tra imprese alberghiere e *tour operator*, per esempio, sono spinte dai numerosi vantaggi che entrambe gli operatori ottengono attraverso la relazione. Al di là dell'evidente **rapporto di complementarità** dei due processi produttivi, della sostanziale **rigidità** collegata alla struttura dei costi della produzione alberghiera e, quindi, della **scarsa flessibilità gestionale** di questi attori della filiera turistica, per molte imprese alberghiere diventa sempre più importante avvalersi della collaborazione dei *tour operator* sulla base di accordi di vario tipo, che consentono di realizzare un assorbimento del rischio sia economico (rischio consistente nel non raggiungimento del punto di pareggio) che di mercato (associato alle fluttuazioni della domanda turistica).

Tra i principali vantaggi della cooperazione con i *tour operator* per l'impresa alberghiera, si evidenziano (Rispoli, 1999):

- **Distribuzione capillare del prodotto offerto**, grazie alla presenza nei cataloghi del *tour operator*, volta a raggiungere una copertura di mercato altrimenti impensabile per l'impresa alberghiera.
- **Sfruttamento del patrimonio fiduciario** (principalmente per le catene alberghiere di nuova costituzione) di cui il *tour operator* gode nei confronti delle agenzie di viaggio e dei consumatori finali.
- **Maggiore conoscenza** della domanda proveniente da aree d'origine nuove per l'impresa alberghiera, ottenuta dallo scambio di informazioni, con conseguente opportunità di oltrepassare le barriere all'entrata di alcuni mercati geografici.
- **Superamento delle difficoltà** tipiche per quelle imprese alberghiere che possiedono strutture ubicate in destinazioni turistiche in fase di lancio, grazie alla funzione di "traino" esercitata dal *tour operator* che contribuisce ad imporre il prodotto presso le aree d'origine della domanda.
- **Incentivazione alla vendita degli spazi** dell'impresa alberghiera, tramite un'accorta programmazione del *tour operator*, che indirizza la domanda turistica anche nei periodi di bassa stagione, favorendo così la destagionalizzazione del business alberghiero.

- **Ampliamento della domanda** alla clientela individuale (solitamente più redditizia), facendo leva sulla presenza di numerosi gruppi di turisti convogliati dal tour operator, che attivano un passaparola positivo sui servizi e la qualità dell'offerta alberghiera.

Da questo tipo di alleanza scaturiscono importanti vantaggi anche per il *tour operator*:

- **Standardizzazione del pacchetto turistico**, con una maggiore possibilità di controllo sulla qualità dell'offerta alberghiera;
- **Maggiore possibilità di rivolgersi alla clientela individuale** fidelizzata al *brand* dell'impresa alberghiera (nei casi di catene o gruppi la cui immagine è già diffusa e consolidata);
- **Attuazione di una strategia alternativa alle strategie di crescita orizzontale** che in alcuni Paesi possono portare a sanzioni da parte delle autorità preposte al controllo della concorrenza;
- **Maggiore efficienza del processo produttivo** del *tour operator* attraverso un'ottimale distribuzione delle quantità, dei tempi e degli spazi.

L'elencazione dei potenziali benefici derivanti dalle alleanze strategiche tra alberghi e *tour operator* evidenzia l'importanza che tali rapporti rivestono nella crescita qualitativa e quantitativa di entrambe le imprese. Considerando, inoltre, che il grado di competitività del prodotto turistico si misura rispetto all'interazione tra i diversi attori della filiera, è necessario che la relazione collaborativa tra impresa alberghiera e *tour operator* si basi su un elevato grado di coordinamento. È, infatti, fondamentale un coordinamento sistematico volto ad assicurare la stabilità degli approvvigionamenti e, quindi, delle vendite per quantità, qualità, tempi e prezzi.

Il diffondersi delle alleanze tra queste tipologie di imprese è una conseguenza del fallimento o della scarsa propensione ad attuare tra loro strategie di integrazione verticale (Casarin, 1995). L'impresa alberghiera e il *tour operator* operano con una scala quantitativa e qualitativa notevolmente diversa. Se si tiene conto del numero di turisti serviti, è chiaro che, anche nel caso dei gruppi alberghieri, la saturazione della capacità ricettiva può soddisfare solo parzialmente i clienti potenzialmente raggiungibili da un *tour operator*. Inoltre, sempre tenendo

conto della clientela servita, poichè è raro che i segmenti a cui il *tour operator* rivolge la sua offerta nei paesi d'origine del flusso di turisti coincidano con i segmenti verso i quali si indirizza l'offerta dell'impresa alberghiera, i benefici delle potenziali sinergie di un'integrazione a valle di quest'impresa possono rivelarsi limitati. Infine, la gestione di un *tour operator* richiede risorse e competenze specifiche di cui, solitamente, il management alberghiero non dispone.

La realizzazione di strategie di collaborazione tra questi operatori è stata anche stimolata da fattori di tipo evolutivo ed esogeni:

- a) Il progressivo riequilibrio del potere di mercato tra i due attori collegato alla consapevolezza da parte del turista del ruolo svolto dal *tour operator*.
Da questo punto di vista risultano fondamentali:
 - la maggiore capacità del *tour operator* di condizionare le preferenze del turista nella scelta del tipo di alloggio e del *brand* alberghiero;
 - l'elevato grado di incertezza, legato alla difficoltà di prevedere il comportamento delle controparti nella transazione di mercato;
 - il minor coordinamento perseguito attraverso le tradizionali fonti di controllo (tendenza che vale principalmente per le imprese alberghiere *multiunit*).
- b) La rapida crescita delle risorse e delle competenze di fiducia dei *tour operator* presso la domanda sia di intermediazione che del consumo finale, con una riduzione del gap rispetto ai gruppi alberghieri.
- c) Il progressivo aumento della varietà della domanda, che richiede una capacità di risposta difficilmente realizzabile da parte della singola impresa alberghiera e senza l'intervento del *tour operator*.
- d) Diffusione dell'*information & communication technology* che pone il *tour operator* in una posizione privilegiata nei rapporti con il turista, dandogli la possibilità di rivolgersi a quest'ultimo in via diretta evitando l'intermediazione con le agenzie di viaggio ed al contempo consentendo di utilizzare i dati necessari a instaurare una relazione efficace con la domanda finale.

Dall'analisi di questi fattori consegue che la collaborazione tra imprese alberghiere e *tour operator* si regge per la maggior parte sulla convinzione che la controparte, negli interessi del sistema, assuma comportamenti coerenti con quanto esplicitato, in fase pre-contrattuale. Dunque, si può concludere che la relazione si basa essenzialmente su una **fiducia reciproca** (Rullani, 1992).

Ovviamente per evitare le problematiche tipiche di un'alleanza strategica quali *moral hazard*, *adverse selection* e *hold up*, è necessario che il rapporto non sfoci in una fiducia incondizionata tale da ridurre l'attenzione verso questi comportamenti opportunistici. Inoltre, bisogna evitare l'esclusività del rapporto, per non incorrere in elementi di rigidità nel sistema ed, infine non dovrebbero essere adottate strategie che considerino tutti i partner allo stesso modo, al di là dell'ubicazione dell'albergo, per il *tour operator*, o dell'importanza di determinati target di mercato per l'impresa alberghiera.

È importante che vengano adottati sistemi di selezione e di valutazione trasparenti nel corso della gestione dell'accordo. Da ciò consegue una riduzione del numero delle imprese con cui intrattenere le relazioni, in modo da consentire confronti sulle performance, sulla capacità di soddisfare gli obiettivi reciproci e contemporaneamente conservare la rispettiva autonomia.

In questo senso, il legame tra impresa alberghiera e *tour operator* va ben oltre la semplice transazione, ma si allinea al concetto di relazione, attraverso il quale si enfatizzano le dimensioni chiave dell'analisi. I parametri strutturali della relazione tra imprese alberghiere e *tour operator* sono la specificità delle risorse, la complessità del prodotto e la forte interdipendenza delle immagini percepite dagli utilizzatori (Maggiore, 1992).

Per specificità delle risorse ci si riferisce sia alle risorse fisiche sia a quelle umane. Tale aspetto deve essere considerato in funzione alla necessità di allestimento ed erogazione delle componenti del prodotto turistico, della complessità del prodotto in termini tecnologico-produttivi e della forte interdipendenza tra l'immagine dell'impresa alberghiera e quella del *tour operator*, percepite dal turista. Quest'ultimo aspetto, ad esempio, nei casi di qualità scadente dell'offerta alberghiera, potrebbe condurre ad un giudizio negativo da parte del turista sull'intera organizzazione del viaggio del *tour*

operator. Ciò spinge gli stessi *tour operator* a preferire alleanze *equity* con le imprese alberghiere di piccole dimensioni per avere una maggiore possibilità di controllo. Al contrario, l'interdipendenza si riduce nei casi di operatori di grandi dimensioni capaci di confrontarsi con le imprese alberghiere anche sotto il profilo del patrimonio d'immagine, contribuendo alla realizzazione di alleanze *non equity*.

L'evoluzione dei rapporti collaborativi tra impresa alberghiera e *tour operator* presuppone un cambiamento degli obiettivi delle rispettive funzioni coinvolte nella gestione delle stesse relazioni. Ponendosi nella prospettiva dell'impresa alberghiera questa, infatti, dovrà coadiuvare il *tour operator* nella progettazione del prodotto turistico, mentre per il *tour operator* la selezione dei fornitori diviene il risultato di un'attività di programmazione, di amministrazione finanziaria, di marketing e di controllo sulla qualità, che analizzano la situazione dinamica dell'impresa alberghiera.

Oltre ai risvolti organizzativi appare interessante delineare le principali caratteristiche degli elementi chiave su cui si basa l'alleanza strategica tra i *tour operator* e le imprese alberghiere (Casarin, 1995).

Fiducia. Maggiore sarà la fiducia reciproca, più elevati saranno gli eventuali *switching cost* da sostenere nei casi di nuove partnership alternative e la relazione diverrà più stabile.

Autoimposizione della pressione. L'elemento fiduciario incrementa la tensione verso il miglioramento della performance qualitativa e quantitativa, ma evita che questa avvenga in modo forzoso.

Scambio di informazioni. Le informazioni sulla domanda finale provenienti dai *tour operator*, congiuntamente a quelle raccolte direttamente dai clienti che frequentano l'albergo forniscono elementi per modificare il sistema d'offerta. Ciò incrementa la competitività del prodotto turistico offerto.

Rifiuto della *price competition*. Attraverso forme di collaborazione di lungo periodo il *tour operator* non sarà più costretto ad implementare procedure per valutare e scegliere l'offerta alberghiera al prezzo più conveniente, evitando così che l'impresa alberghiera, per offrire tariffe convenienti, riduca la qualità del servizio.

Negoziazione. Cresce la conoscenza dei mercati di fornitura e di sbocco, mentre la frequenza delle negoziazioni si riduce. Il contratto che regola la collaborazione prevede soluzioni amichevoli degli eventuali conflitti.

Coprogettazione. Attraverso la continuità dei contatti e lo scambio di informazioni si sviluppano innovazioni di prodotto e di processo congiunte, con risultati ottimali, come dimostra l'espansione internazionale di catene alberghiere e *tour operator* che hanno realizzato progetti di sviluppo e di promozione di nuove destinazioni turistiche.

Controllo della qualità. L'impegno delle parti è quello di migliorare continuamente in modo da ridurre il controllo reciproco e concentrarsi maggiormente sulla qualità del proprio prodotto.

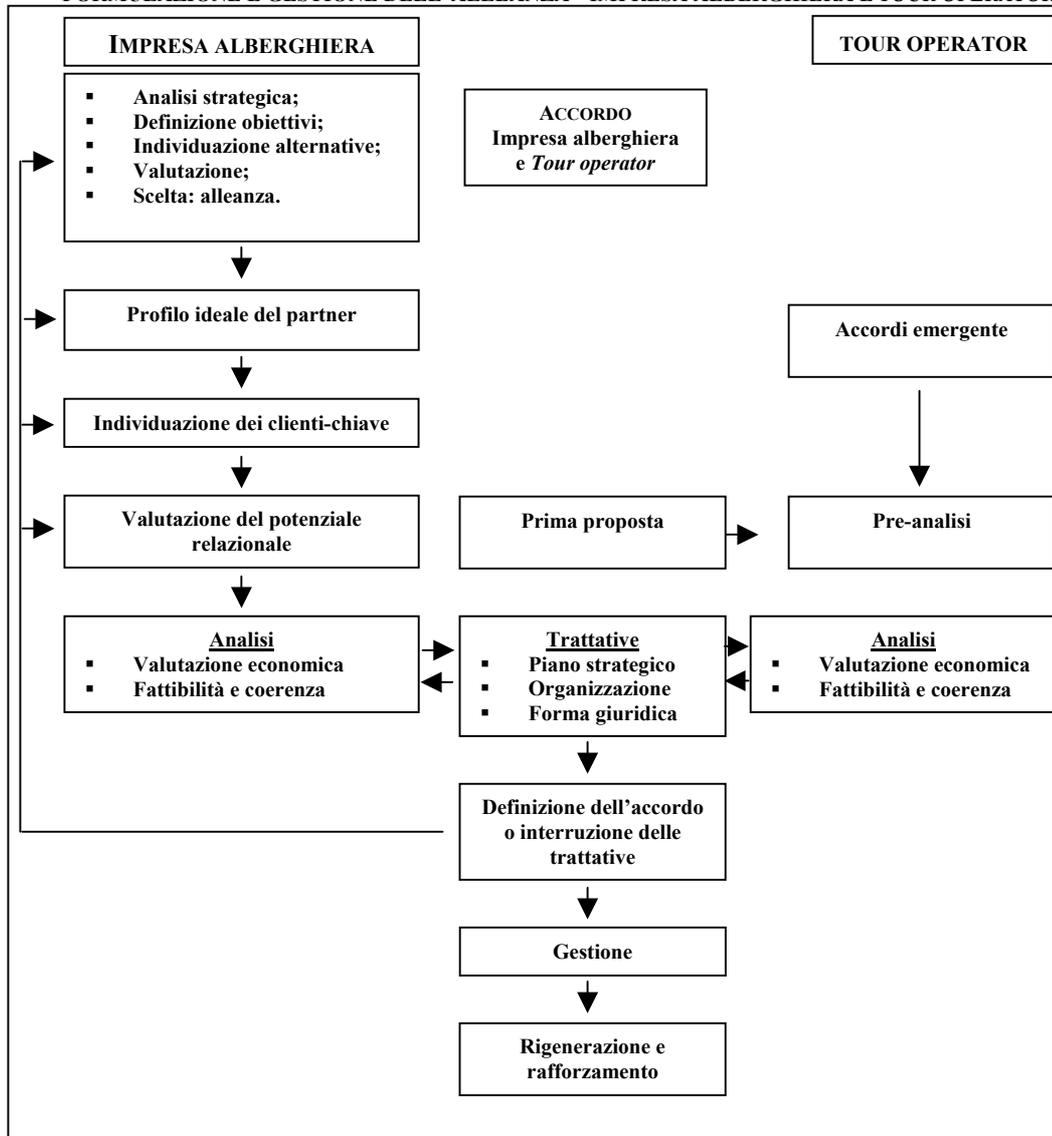
Ottimizzazione della catena del valore. Approfondita analisi del valore attraverso la risoluzione congiunta dei problemi collegati alla fornitura dei fattori produttivi.

Gestione delle risorse. Tutto ciò consentirà lo sviluppo e la gestione di quelle risorse strategiche (di valore, rare, inimitabili ed organizzate) tali da garantire all'alleanza un vantaggio competitivo sostenibile.

In conclusione, altro aspetto rilevante è quello legato al processo di formulazione e gestione dell'alleanza tra imprese alberghiere e *tour operator*. Ponendoci dal punto di vista dell'impresa alberghiera, è importante sottolineare quali sono le caratteristiche delle fasi critiche e di maggiore operosità dell'alleanza, in particolare: identificazione dei clienti-chiave, valutazione del potenziale relazionale, gestione e rigenerazione/rafforzamento (Figura 3.5).

- FIGURA 3.5 -

FORMULAZIONE E GESTIONE DELL'ALLEANZA - IMPRESA ALBERGHIERA E TOUR OPERATOR



Fonte: Ns. Elaborazione da Sciarelli M, 1996.

Nella prima fase le imprese alberghiere, a seguito dell'analisi strategica che l'ha condotta alla scelta di adottare un'alleanza con i *tour operator*, dovranno **individuare le caratteristiche del partner ideale** tenendo conto dei seguenti criteri:

- ✓ possibilità che l'immagine del *tour operator* contribuisca a migliorare l'immagine dell'impresa alberghiera;
- ✓ capacità di assorbire *know-how* dal cliente al fine di realizzare vantaggi nei confronti dei concorrenti;

- ✓ sfruttare l'accesso a nuovi mercati e/o segmenti.

Dopo questa valutazione, sarà necessario **analizzare le alternative possibili**, anche in funzione degli obiettivi strategici dell'impresa alberghiera, della compatibilità con altri *tour operator* chiave e della disponibilità di risorse finanziarie umane e tecnologiche.

Nella fase di **valutazione del potenziale relazionale** l'obiettivo sarà quello di comprendere se il *tour operator* individuato, intende concludere l'accordo e possiede la capacità di instaurare un rapporto di cooperazione. Anche in questa fase sarà necessario considerare alcune variabili, quali: il bilanciamento dei poteri tra le parti, il livello di informazioni da scambiare, il grado e la frequenza dei conflitti tra le parti, il grado di *routinizzazione* dei momenti di scambio e delle relative procedure, l'interesse ad instaurare una collaborazione duratura, il grado di attendibilità delle promesse fatte dal *tour operator* e l'impatto di attori esterni collegati al *tour operator*.

Una volta conclusa la fase delle trattative ci si avvia verso la fase di **gestione**, in cui inizialmente deve essere massimizzata la disponibilità verso la collaborazione per la risoluzione dei problemi, al contempo è necessaria la mobilitazione delle risorse umane, il trasferimento di conoscenze e competenze, al fine di armonizzare la capacità produttiva delle parti e ottimizzare l'utilizzo della quota di capacità ricettiva oggetto di scambio.

Infine, l'alleanza, nonostante nel lungo periodo i cambiamenti strategici possono condurre ad una redistribuzione del potere e richiedere una riconfigurazione dell'accordo inizialmente concluso, dovrà continuamente **rigenerarsi e rafforzarsi** per non incorrere nel rischio di restare intrappolati in un rapporto che non soddisfi più le esigenze delle imprese partner.

4. Alleanze tra imprese alberghiere e agenzie di viaggio.

Le forme di collaborazione che si realizzano tra imprese alberghiere e agenzie di viaggio presentano caratteristiche simili alle alleanze con i *tour operator*,

tuttavia sono incentrate principalmente sugli **aspetti promozionali e distributivi**, piuttosto che sulla co-progettazione del prodotto turistico.

Le agenzie di viaggio sono in grado di distribuire il servizio alberghiero ai clienti che lo richiedono, svolgendo sia un'importante funzione informativa circa le caratteristiche degli alberghi e le tariffe praticate sia assumendo il ruolo di garante, nel proporre al cliente, prodotti con un buon rapporto qualità-prezzo (Gentile, 2002).

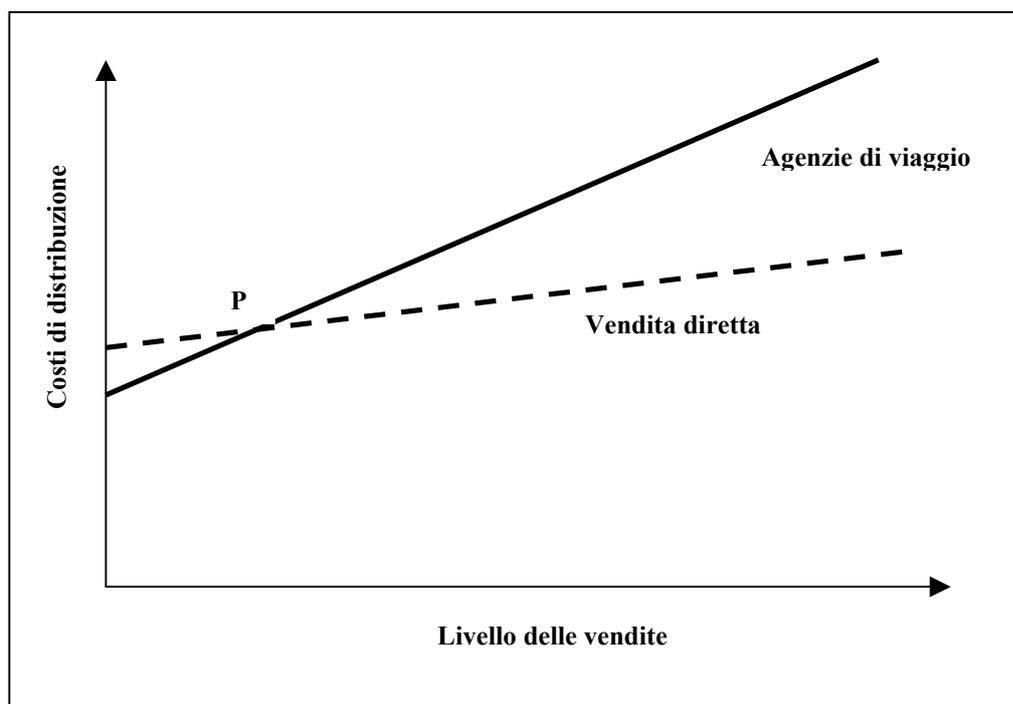
Negli ultimi anni, il ricorso all'intermediazione tramite agenzie di viaggio si è notevolmente ridotto, principalmente nel settore alberghiero e per quelle realtà, di grandi dimensioni, gruppi e catene alberghiere che, attraverso investimenti in strumenti multimediali come gli *Hotel Computer Reservation System* (sistemi di prenotazione relativi alla singola catena), giungono direttamente al cliente finale¹³.

Da ciò si comprende che l'attività distributiva dell'impresa alberghiera può avvenire sia tramite un canale indiretto, la tradizionale agenzia di viaggio, sia ricorrendo al canale diretto, che prevede modalità semplici (il cliente si reca presso la *receptionist* dell'albergo, vi telefona o invia una e-mail) oppure mediante sistemi di prenotazione basati su *call center* o sistemi informatici, come avviene solitamente per le catene alberghiere. La convenienza ad utilizzare un canale diretto o indiretto, come è ormai noto, si basa sul confronto dell'**analisi costi-volumi-risultati** (Figura 3.3), svolta per ciascuna tipologia di canale oltre che su analisi di tipo qualitativo e competitivo (Della Corte, 2004).

Se l'impresa alberghiera è di piccole dimensioni, considerando la maggiore incidenza dei costi fissi (per le risorse finanziarie ed umane da impiegare) ed il maggiore rischio operativo, è preferibile realizzare forme di collaborazione con le agenzie di viaggio, che al contrario incrementano l'incidenza dei costi variabili sul totale dei costi (Figura 3.6).

¹³ Per un approfondimento sul ruolo dell'*Information & Communication Technology* nella filiera turistica, si veda Della Corte, Sciarelli M. (2003) e Martini (2000).

- FIGURA 3.6 -
I CANALI DISTRIBUTIVI PER UN'IMPRESA ALBERGHIERA



Fonte: Ns. Elaborazione da Della Corte, 2004.

Nel caso di alleanze tra agenzie di viaggio e catene alberghiere, l'agenzia di viaggio può assumere un **ruolo consulenziale**, finalizzato alla personalizzazione del servizio, se è capace di indirizzare il cliente nella struttura alberghiera della catena che maggiormente si addice alle sue esigenze. In questi casi, inoltre, le catene alberghiere preferiscono rivolgersi a network di agenzie che, con maggiore probabilità, consentono una più ampia copertura del mercato, utilizzano i *global distribution system* (sistemi integrati di prenotazione telematica) per gestire le relazioni tra tutti gli attori della filiera ed inoltre possono spingere sul mercato i prodotti che massimizzano i *commission earning* (Della Corte, 2000). La scelta, da parte di un'impresa alberghiera, delle agenzie o della rete di agenzie con cui accordarsi per effettuare la distribuzione, dipende dalla produttività di questi intermediari, misurata dall'efficacia e dall'efficienza nella gestione del materiale promozionale da parte dello stesso agente (Holloway, 1994). Tuttavia, l'impresa alberghiera dovrà riuscire a fidelizzare le agenzie di viaggio, in modo da incentivare l'attività persuasiva di queste ultime sui turisti.

In definitiva, per realizzare un'alleanza strategica che contribuisca a migliorare il vantaggio competitivo del prodotto turistico, l'impresa alberghiera deve poter selezionare le agenzie di viaggio con le quali ritiene opportuno instaurare un rapporto di collaborazione duraturo e assicurare loro l'invio di tutto il materiale promozionale, la possibilità di prenotare in modo veloce, il puntuale pagamento delle commissioni e le informazioni sulle iniziative promozionali rivolte ai clienti o alle stesse agenzie.

5. Alleanze tra imprese alberghiere e compagnie aeree.

La collaborazione tra imprese alberghiere e compagnie aeree rappresenta una risposta alla crescente complessità dell'ambiente ed, in alcuni casi, è spinta dall'intento di svolgere un ruolo proattivo volto a ridefinire le relazioni della filiera turistica dove è ormai nota la forte pressione dei *tour operator*. Solitamente questi accordi influenzano sia le strategie competitive che le politiche di marketing di entrambe i partner (alberghi e compagnie aeree).

Durante gli anni 80-90 le compagnie aeree hanno realizzato numerose alleanze strategiche, di tipo *equity*, con gruppi e catene alberghiere, nell'intento di offrire un prodotto turistico completo e nella convinzione che la spesa dei consumatori per il turismo sarebbe cresciuta in modo esponenziale. Tuttavia, la maggior parte di queste alleanze sono fallite. Nel 1980, ad esempio, la Pan America fu costretta a vendere la catena alberghiera Intercontinental Hotel per colmare il deficit provocato dalle sue attività nel settore aereo. Per una ragione simile, la TWA trasferì le azioni del gruppo Hilton International alla holding Trans World Corporation. Ancora, la compagnia Air France decise di vendere la catena alberghiera Le Meridien al gruppo Forte Hotel, mentre Air Lingus fu costretta a disinvestire dal gruppo alberghiero Copthorne (Hanlon, 1996).

Questi avvenimenti, hanno spinto sia le compagnie aeree che le imprese alberghiere a rivedere le modalità di collaborazione, reincentrandole principalmente su accordi contrattuali *non-equity*, in particolare sulla promozione e la distribuzione.

A seguito della *deregulation* nel settore aereo, inoltre, questi operatori turistici hanno subito notevoli cambiamenti, che hanno causato una più marcata distinzione tra le varie tipologie di vettori aerei. Al contempo si è avvertita anche la necessità di modificare le relazioni con gli altri operatori della filiera. È possibile, infatti, distinguere le compagnie aeree in (Mauri, 2004):

- **maggiori (*majors*)** solitamente compagnie di bandiera (per esempio Alitalia, Air France, Iberia, ecc.);
- **regionali**, compagnie di piccole dimensioni che prima della *deregulation* gestivano solo il traffico all'interno delle nazioni e che oggi operano a livello internazionale (per esempio British Midland, Air Dolomiti);
- **charter**, sono compagnie che operano voli programmati per conto di gruppi, collettività, organizzazioni con i quali sono concordate di volta in volta date, orari e prezzi spesso inferiori a quelli dei voli di linea (per esempio My Air, Lauda Air, ecc.). In questo caso i voli non sono venduti direttamente dalle compagnie aeree, ma solitamente da *tour operator* o comunque da organizzazioni che hanno un rapporto di partnership con il vettore;
- **compagnie aeree *low cost***, sono compagnie che effettuano servizio *point to point*, svolgono tragitti brevi e offrono un servizio *no frills*, ossia caratterizzato dalla riduzione al minimo dei servizi aggiuntivi (per esempio South West Airlines, Ryanair, Virgin Express, ecc.).

Determinante, in quest'ambito, è stata la nascita delle grandi alleanze tra i principali vettori aerei (*majors*) che, in risposta alla globalizzazione del mercato, hanno costituito **tre network mondiali**, ognuno dei quali mette a disposizione della propria clientela un'ampia copertura di destinazioni, globalizzando così, la loro l'offerta (Tabella 3.4).

- TABELLA 3.4 -
LE TRE ALLEANZE NEL SETTORE AEREO

	<i>Star Alliance</i>	<i>Sky Team</i>	<i>One World</i>
<u>Vettori aerei</u>	Air Canada Air New Zeland All Nippon Airways Asiana Airways Austrian Airlines British Midland LOT Lufthansa Mexicana Airlines SAS Singapore Airlines Thai Airways United Airlines Varig	Aero Mexico Air France Alitalia CSA Delta Airlines KLM Korean Airlines	Air Lingus American Airlines British Airways Cathai Pacific Finnair Iberia Lan Chile Quantas
<u>Destinazioni</u>	680	512	550
<u>Paesi</u>	127	114	135

Fonte: Ns. Elaborazione dai siti internet delle compagnie aeree.

In tali alleanze le singole compagnie aeree condividono in modo più o meno integrato: le relazioni con gli altri attori della filiera turistica, i database e tutti i programmi promozionali, commerciali e di fidelizzazione della clientela.

All'interno di questi ultimi, sono comprese attività di **marketing relazionale** poste in essere proprio tra le compagnie aeree ed i maggiori gruppi alberghieri a livello mondiale. Ne sono un esempio gli accordi commerciali sui *frequent flyer program* ed i *loyalty program*, tra Alitalia e Best Western, Aero Messico e Lucerna Hotels, CSA ed il gruppo Accor, infine tra British Airways e numerose catene alberghiere, come Marriot, Hilton, Mandarin Oriental, Ritz Carlton, Savoy Hotel, Radisson Edwardian, Taj e Southern Sun.

Tra i principali obiettivi di questi accordi vi sono quelli di:

- a. **attirare una nuova clientela** servendosi di una strategia di co-marketing relazionale, basata principalmente su un *co-branding*;
- b. **anticipare i bisogni dei clienti** osservandone i comportamenti di acquisto;
- c. **realizzare politiche promozionali congiunte** sui siti internet o attraverso altre forme di pubblicità;
- d. **creare un rapporto sempre più personalizzato** con il cliente, al fine di soddisfare i suoi bisogni e fidelizzarlo.

Inoltre, la maggior parte delle grandi compagnie aeree controlla i sistemi di prenotazione (*global distribution system*), che consentono di raccordare tutti gli attori della filiera turistica, con un unico punto centrale che raccoglie un'estesa rete di vendita e riesce a fornire informazioni sulla disponibilità di posti, camere, etc., rispettivamente, sia agli operatori turistici, sia ai clienti. Dunque, per le imprese alberghiere è molto importante poter essere presenti nelle banche dati delle reti di distribuzione delle compagnie aeree, in modo da poter essere adeguatamente pubblicizzati ed eventualmente distribuiti. Attraverso queste forme di collaborazione l'impresa alberghiera può, quindi, sfruttare l'esperienza maturata dal vettore aereo sul funzionamento di questi sistemi informatici, non dover necessariamente sostenere i costi per rendere compatibili gli *Hotel Reservation System* (sistemi di prenotazione degli alberghi) con i GDS ed, allo stesso tempo, conseguire un aumento della domanda relativamente ai prodotti offerti.

Per quanto concerne le relazioni con le compagnie di voli charter, spesso le grandi imprese alberghiere concludono accordi di tipo *equity*, in modo da sfruttare le complementarità esistenti tra queste attività, garantire la sicurezza e la qualità del servizio, al fine di rispondere all'integrazione dei "grappoli di bisogni" che caratterizzano il comportamento del turista, il quale preferisce rivolgersi ad una singola impresa per l'acquisto di un prodotto sempre più completo. Questa stessa motivazione è alla base dei recenti sviluppi del mercato turistico, che hanno condotto alla diffusione del cosiddetto *dynamic packaging* da parte dei vettori *low cost*. Attraverso questo strumento, infatti, le compagnie *low cost* consentono ai turisti di prenotare dal proprio portale il volo in combinazione con l'alloggio, apportando evidenti vantaggi alle imprese alberghiere (in particolare se di piccole e medie dimensioni) che, in tal modo, possono usufruire di un ulteriore canale promozionale, distributivo e, contemporaneamente, sfruttare l'elevato grado di fedeltà che la clientela spesso mostra nei confronti della compagnia aerea. Un esempio, in questo senso è dato dalla Ryan Air che offre un pacchetto mutevole alle esigenze dei clienti grazie all'accordo con alcune strutture alberghiere di medio livello. Tale accordo prevede il pagamento di una *fee* di ingresso per le strutture alberghiere che vogliono essere presenti sul portale ed al contempo il

pagamento di una *fee* variabile in relazione al numero di accessi da parte dei turisti sul sito dell'albergo attraverso il portale della compagnia aerea¹⁴.

Anche nelle alleanze tra imprese alberghiere e compagnie aeree il processo di scelta del partner assume un ruolo determinante. Ciò è confermato anche dalle considerazioni di Peter Shaw, ex dirigente della British Airways, che per la scelta del partner ideale propone il cosiddetto **modello delle "3A"**. Il partner potenziale dev'essere:

- **Attractive (attraattivo)**: capace di offrire forti possibilità di sinergia, alti gradi di apprendimento, forte complementarità.
- **Affordable (raggiungibile)**: l'accordo dev'essere economicamente e finanziariamente attuabile. E' inutile avvicinare un'impresa fuori della propria portata e dalle proprie possibilità finanziarie.
- **Available (disponibile)**: l'interesse ad effettuare l'accordo deve essere reciproco. Inoltre, va anche valutato il numero di accordi già sottoscritti dall'impresa *target*, che potrebbe non avere intenzione di impegnarsi in un'ulteriore alleanza.

6. Alleanze tra imprese alberghiere ed imprese organizzatrici di eventi.

Tra i molteplici attori del settore turistico, un'altra categoria di operatori con cui le strutture alberghiere sono interessate a realizzare delle alleanze strategiche, è costituita dalle imprese che organizzano i cosiddetti eventi aggregativi (Promotori di manifestazioni o fiere, Professional Congress Organizers, etc).

Per **turismo degli eventi aggregativi** si considera quel sub-settore turistico collegato a particolari occasioni, appuntamenti unici o che si ripetono con una determinata frequenza, che hanno una precisa collocazione geografica e temporale, e che movimentano ingenti flussi di turisti (Di Cesare, 1995). Tra i principali eventi aggregativi individuiamo (Mauri, 2004):

- Congressi;
- Manifestazioni fieristiche;

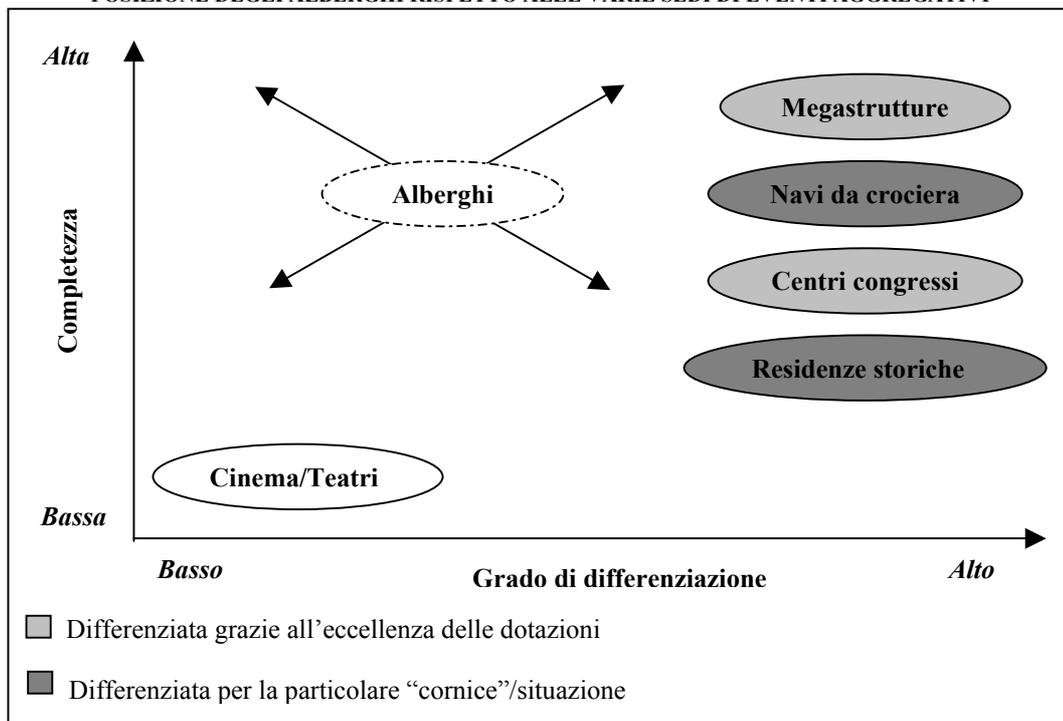
¹⁴ Dal sito <http://www.ryanair.com>.

- Raduni sportivi, politici, etnici e religiosi;
- Grandi eventi;
- Manifestazioni sportive;
- Eventi musicali e concertistici;
- Festival del cinema;
- Grandi mostre d'arte.

Negli ultimi anni l'evoluzione che ha caratterizzato il turismo degli eventi aggregativi ha accresciuto l'importanza delle strutture alberghiere, soprattutto per quelle in grado di offrire oltre al pernottamento, una serie di servizi aggiuntivi per la realizzazione di un prodotto turistico complesso che sia competitivo anche a livello internazionale.

Uno degli aspetti determinanti, infatti, per la programmazione di un evento da parte delle imprese organizzatrici è la **sede** (Figura 3.7). Quest'ultima deve coniugare la possibilità di ospitare eventi con un numero differente di partecipanti, di allestire facilmente gli ambienti in cui l'evento avrà luogo, avere a disposizione spazi, strumentazioni tecniche e *facilities* dedicate ai servizi di *reception*, guardaroba, punti ristoro, parcheggi, etc.

- FIGURA 3.7-
POSIZIONE DEGLI ALBERGHI RISPETTO ALLE VARIE SEDI DI EVENTI AGGREGATIVI



Fonte: Ns. Elaborazione da Di Cesare, 1995.

Dunque, le strutture alberghiere, intese come sede di eventi riescono, più di altre tipologie di sede, a coniugare la completezza dei servizi con un'offerta differenziata di elevata qualità (Di Cesare, 1995).

Le imprese alberghiere rappresentano, quindi, un elemento fondamentale nella catena produttiva dei servizi legata agli eventi aggregativi. Tali imprese possono ricoprire due ruoli differenti:

1. Interviene sul mercato offrendo i propri *core service* (alloggio, ristorazione, etc.);
2. Ospitare eventi (come nel caso di congressi, convegni, etc.), in cui associa ai propri *core service* anche servizi ausiliari specialistici (sale meeting, strumentazioni, etc.).

Nel primo caso per l'impresa alberghiera i flussi turistici determinati dall'evento rappresentano un target di domanda alternativo, o complementare, rispetto agli altri target turistici. L'accordo con l'impresa che ha organizzato l'evento può prevedere esclusivamente l'erogazione del servizio di pernottamento o di un prodotto comprensivo di ospitalità e servizi aggiuntivi per un determinato numero di utilizzatori.

Nel secondo caso quando l'impresa alberghiera si propone nel mercato degli eventi con un'offerta completa, presentandosi come sede dell'evento e soluzione ricettiva per i suoi partecipanti. L'impresa si trova a dover affrontare decisioni molto complesse legate ad ingenti investimenti strutturali e tecnici per i propri alberghi.

Nell'ambito degli accordi tra imprese alberghiere e imprese organizzatrici di eventi, assumono rilevanza (Golinelli M. C., 1995):

- il **rischio economico** collegato alla programmazione, produzione ed erogazione del servizio, con la conseguente ricerca di politiche di copertura dei costi e con riflessi anche su altri operatori della filiera;
- le **caratteristiche dei flussi finanziari attesi** e conseguenti alle esigenze di governo del sistema.

Da un punto di vista economico e finanziario, quindi, tali accordi devono prevedere clausole più o meno vincolanti nelle tariffe da applicare, nelle opzioni

di *allotment*¹⁵, inerenti variazioni del numero delle camere o la possibilità di annullare le camere prenotate.

Contemporaneamente si dovrebbero creare quelle condizioni, tipiche del marketing relazionale, in cui gli attori si scambiano informazioni, risorse umane, *know-how*, etc., tali da realizzare una vera e propria rete di rapporti che tendono a replicarsi costantemente e con le medesime modalità.

I vantaggi di queste forme di collaborazione per l'impresa alberghiera sono collegati ad una serie di fattori, quali:

- **elevata percentuale di indotto** generata dal turismo di questi eventi;
- **acquisizione di un canale di vendita** su un segmento preciso di clientela;
- **sfruttamento di una domanda derivata** frutto di una partecipazione al singolo evento;
- **miglioramento delle proprie performance**, attraverso la destagionalizzazione dei flussi turistici, rivolgendosi ad una domanda con differenti concentrazioni temporali, che presenta tassi di occupazione molto alti e con una maggiore capacità di spesa (per esempio il *business travel*).

Altro aspetto rilevante di questa tipologia di collaborazione riguarda gli elementi di scelta da parte del promotore di una manifestazione/PCO/segretaria della fiera per scegliere l'impresa alberghiera con cui concludere l'accordo, poiché i servizi erogati da quest'ultima hanno il ruolo di arricchire il valore e l'appetibilità della manifestazione nei confronti dei partecipanti apportando loro dei benefici diretti.

Tra le caratteristiche che condizionano la possibilità per un'impresa alberghiera di inserirsi nel circuito degli eventi aggregativi, si tiene conto dei seguenti fattori (Golinelli M.C., 1995):

- ✓ **livello qualitativo dei servizi offerti**, fondamentali nel momento di erogazione e influenti per la soddisfazione delle esigenze del turista. In tale ambito sono preferite le strutture alberghiere appartenenti a catene o gruppi, che grazie alla *brand equity* e all'elevata *awareness* della marca, possiedono un'ulteriore garanzia di qualità.

¹⁵ Per *allotment* si intende la soluzione contrattuale per l'acquisto dei posti letto di un albergo (Della Corte, 2000).

- ✓ **localizzazione** della struttura o delle strutture alberghiere della catena: con decisive differenze tra città e città, determinate dalla loro dimensione, dall'assetto urbano. Ovviamente strutture ubicate nei pressi di palazzetti, aree fiere e centri congressi, possiedono una risorsa che può costituire una fonte di vantaggio competitivo, risultando maggiormente appetibile.
- ✓ **presenza di risorse tecnologiche ed infrastrutturali** (amplificazione del suono, apparecchi audiovisivi, attrezzature per la produzione/duplicazione di documenti, telefonia interna ed esterna, televisori a circuito chiuso, centro stampa, sportelli bancari o postali, attrezzature scenografiche). E nel caso dei congressi essendo un turismo d'affari, gli utenti potrebbero richiedere alcune dotazioni quali insonorizzazione delle stanze, il servizio di segreteria telefonica, la disponibilità di strumenti d'ufficio (computer, fax, connessione internet, etc).

L'accordo prenderà forma nel momento in cui le caratteristiche dell'offerta alberghiera sono tali da rispondere positivamente ai requisiti minimi imposti dalla domanda. Un esempio di questi accordi è quello posto in essere dai *convention bureau* ed alcune imprese alberghiere. I *convention bureau* sono strutture operative a capitale misto pubblico-privato che vedono la partecipazione di enti, associazioni, operatori, tutti coinvolti nell'organizzazione e nella promozione del turismo congressuale. Tali strutture hanno anche il compito di selezionare gli alberghi con cui accordarsi svolgendo, esse stesse, il ruolo di filtro per garantire la qualità attraverso la verifica degli standard. 🇪🇺

CAPITOLO QUARTO

ANALISI EMPIRICA DELLE ALLEANZE STRATEGICHE NELLE IMPRESE ALBERGHIERE

SOMMARIO: 1. La definizione delle ipotesi della ricerca. – 1.1 La prima ipotesi di ricerca. – 1.2 La seconda ipotesi di ricerca. – 1.3 La terza ipotesi di ricerca. – 2. Metodologia per la scelta delle unità di analisi e raccolta dei dati. – 3. L'analisi dei risultati e la proposta di un *framework* – 4. Conclusioni e spunti per ricerche future.

1. La definizione delle ipotesi della ricerca.

La definizione delle ipotesi di ricerca rappresenta l'elemento di collegamento tra la parte teorica e la parte empirica del lavoro di tesi. Essa, in primo luogo, chiude la parte del lavoro dedicata alla teoria di base che si è concentrata sulla ricostruzione del *framework* teorico, considerando prima separatamente, poi congiuntamente il fenomeno delle alleanze strategiche, il ruolo e le caratteristiche delle imprese alberghiere ed infine, le forme di collaborazione nel settore alberghiero, con specifico riferimento alle differenti forme di *governance* delle catene alberghiere *monobrand*. Contemporaneamente, con la definizione delle ipotesi si introduce la parte dedicata alla ricerca empirica. Quest'ultima risponde all'esigenza di sviluppare un livello di analisi maggiormente incentrato sulle implicazioni pratiche, rappresentando il corretto completamento dell'analisi della letteratura e dell'evoluzione teorica.

In definitiva, attraverso la definizione delle ipotesi sarà possibile rispondere ai quesiti posti nella parte introduttiva del lavoro:

- *Quesito 1:* In funzione di quali variabili le catene alberghiere prediligono una particolare forma di *governance* (alleanze *equity o in franchising o in management contract*) per gestire gli alberghi della catena?
- *Quesito 2:* In che modo la struttura di governo prescelta tra i singoli alberghi della catena, influenza le alleanze strategiche con gli altri operatori del settore turistico?

Come si è evidenziato nel capitolo secondo, il prodotto alberghiero presenta tutte le caratteristiche del più ampio prodotto turistico. Anche il prodotto alberghiero è vissuto da parte del turista come un'esperienza, dunque risulta caratterizzato da un'elevata intangibilità ed eterogeneità. Tali attributi assumono un particolare rilievo nell'analisi delle scelte di *governance* delle catene alberghiere. L'intangibilità genera la percezione di un rischio maggiore nel consumatore, il quale si è fidato della promessa di essere soddisfatto senza l'opportunità di poter recedere dall'acquisto. L'eterogeneità del prodotto implica una mancanza di omogeneità, sia perché non è sempre possibile replicare le stesse condizioni di erogazione del servizio, sia a causa dell'impossibilità di misurare o raggiungere sempre il medesimo esito percettivo da parte della clientela, pur essendo in presenza di produzioni sostanzialmente identiche.

Queste sono le motivazioni per cui gran parte delle imprese alberghiere, in particolar modo quelle sotto forma di catena, possiedono un *brand* ben identificato che garantisce al cliente una qualità complessiva uniforme. Il *brand* è una delle principali risorse strategiche sulle quali l'impresa alberghiera, solitamente, mantiene il controllo a prescindere dalla forma di governo che sceglie di adottare (Viceriat, 1993; Dunnig, McQueen, 1981). Con una corretta gestione di questa risorsa è possibile distinguere la catena alberghiera dai concorrenti e garantire il turista nel processo di scelta. Da ciò si deduce che uno dei principali problemi da affrontare per le catene alberghiere è garantire gli standard di qualità e preservare il valore del *brand* attraverso il controllo sulla gestione delle strutture, in modo da evitare che questo stesso valore venga intaccato. Quest'ultimo aspetto è considerato, da numerosi studiosi, complesso e caratterizzato da molteplici sfaccettature. Come si è detto nel capitolo precedente, Contractor e Kundu (1998a), considerano il controllo sulla gestione delle strutture alberghiere suddiviso in quattro livelli: 1) controllo sulle attività e sulla qualità di ogni struttura alberghiera della catena; 2) controllo delle risorse tangibili e degli immobili (*physical asset*); 3) controllo sulle conoscenze "tacite" inglobate nelle *routine* organizzative dell'impresa; 4) controllo sulle risorse strategiche immateriali, quali i *global reservation system* ed il *brand*.

Attraverso questi livelli di controllo è possibile differenziare le forme di governo della catene alberghiere e, quindi, distinguere le catene: proprietarie, in *management contract* ed in *franchising*.

Queste considerazioni fanno comprendere quanto sia importante per le imprese alberghiere, che perseguono strategie di crescita attraverso alleanze orizzontali (quindi per le catene alberghiere), scegliere la forma di *governance* da adottare.

In questa fase del lavoro, al fine di realizzare un *framework* che possa aiutare nella scelta della forma di governo della catena alberghiera, si cercherà di combinare le caratteristiche di due delle principali teorie d'impresa: la *Transaction Cost Theory* e la *Resource-Based Theory*. La scelta, come si è già affermato, poggia sulla considerazione che le imprese alberghiere che adottano una strategia di globalizzazione dell'offerta attraverso le alleanze orizzontali, non solo tentano di minimizzare i costi di transazione, ma cercano anche di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Inoltre, il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile non rappresenta semplicemente un modo per ottenere maggiori rendite da un particolare mercato in cui l'impresa alberghiera è posizionata, ma un'opportunità per creare una condivisione di risorse e competenze tra tutte le strutture alberghiere della catena (Hedlund, Rolander, 1990; Winter, 1987). In questo caso, quindi, la scelta della forma di governo della catena alberghiera è fondamentale per generare valore nel lungo periodo e per migliorare la performance dell'impresa nel suo complesso (Zajac, Olsen, 1993; Bradach, 1997).

Tale prospettiva è utile anche per comprendere meglio il problema relativo all'allineamento tra strategia e struttura, e cioè come la forma di *governance* prescelta dalla catena alberghiera possa influenzare le scelte strategiche nel caso di alleanze con gli altri operatori turistici. È necessario, infatti, che gli obiettivi di determinate scelte strategiche siano perseguiti ed implementati solo dopo aver trovato e mantenuto un'adeguata strutturazione ed allocazione delle risorse.

1.1 La prima ipotesi di ricerca.

Come è stato evidenziato nella prima parte del lavoro, la *Transaction Cost Theory* si sofferma su argomenti quali la specificità degli investimenti, la

razionalità limitata, i problemi di opportunismo, da cui poi possono emergere comportamenti di *free riding*.

L'approccio *transaction cost* prova a spiegare perché alcune volte le strutture gerarchiche, altre volte il mercato, potrebbero essere le forme di governo più efficienti. La letteratura pur accettando la dicotomia tra mercato e gerarchia come l'alternativa primaria nella gestione delle transazioni congiuntamente all'ipotesi che l'opportunismo influenza il comportamento delle parti in uno scambio (Chen H., Chen T., 2003), considera le alleanze come una soluzione "intermedia" volta a garantire la massima efficienza alle imprese, grazie alla possibilità di sfruttare alcuni dei vantaggi del mercato senza dover sostenere i costi dell'internalizzazione delle transazioni.

Se, quindi, si focalizza l'attenzione su ogni transazione o sul singolo scambio (gestito tramite il mercato) separatamente, anche la scelta relativa alla forme di *governance* delle alleanze sarà quella che minimizzerà i costi di transazione (Williamson, 1989). Ciò implica che la catena alberghiera preferirà una forma *equity*, quindi sarà una catena proprietaria nei casi di "*market failure*" (Dunning, 1995). In tal senso il fallimento del mercato è considerato come il principale fattore per cui le imprese decidono di integrarsi e assumere un maggior controllo e, quindi, anche la motivazione che spinge le catene alberghiere a scegliere forme di governo *equity*.

Secondo questa prospettiva il motivo predominante del fallimento del mercato risiede nella presenza di *transaction specific asset*. La teoria si basa, infatti, sull'idea che le imprese, durante un processo di crescita, cercheranno di sfruttare il vantaggio competitivo che hanno ottenuto grazie ai *transaction specific asset*. Questi ultimi rappresentano investimenti in risorse fisiche e umane non replicabili, specifici ed unici per l'obiettivo, a causa del quale sono stati sostenuti.

Nel settore alberghiero il principale *transaction specific investment* è rappresentato dal *brand* dell'impresa alberghiera. Tanto più il *brand*, quindi l'immagine e la qualità complessiva del prodotto che questo rappresenta, è a rischio di opportunismo, tanto maggiore sarà il pericolo che gli alberghi della catena si appropriino ed utilizzino questo *transaction specific investment* in modo non consono. In tal caso, l'impresa sarà spinta a scegliere una forma di governo

proprietaria, che consenta di ottenere un maggiore livello di controllo sulle risorse, sulle tecnologie e sulle attività. Al contempo, però, evitare completamente di concludere accordi *non-equity* può comportare un ingente impiego di capitali che, in molti casi, limita la capacità dell'impresa di espandersi rapidamente.

La *transaction cost theory* si focalizza anche sulle difficoltà di concludere un accordo che potrebbe efficacemente sostituire, ai fini della crescita dell'impresa, il governo proprietario (Williamson, 1979). Tra le principali difficoltà, nella letteratura sulla *transaction cost*, emergono: la selezione del giusto partner, specialmente in paesi stranieri (Geringer, 1991); il problema della razionalità limitata, ossia, la capacità di concludere contratti "perfetti", il più possibile dettagliati per individuare tutte le possibili evoluzioni che potrebbero verificarsi in un rapporto d'affari; la scarsa disponibilità a realizzare investimenti specifici per quel determinato accordo (Eramilli, Rao, 1993; Fladmoe, Laurent, 1995); il possibile comportamento opportunistico o il minor impegno dei partner (Williamson, 1979); ed, infine, i costi legati al controllo sul comportamento e sulle attività delle altre imprese partner (Mathewson, Winter, 1985). Quest'approccio, infatti, riconosce la vulnerabilità delle alleanze strategiche, quando la cooperazione riguarda la condivisione di *specific assets*, in situazioni di incertezza e di razionalità limitata (Williamson, 1985). Le rendite economiche sono associate agli *specific asset* della relazione e quando le parti della stessa investono in un'alleanza si viene a creare il rischio di comportamenti opportunistici, come il *moral hazard*, l'*adverse selection* e l'*hold up*. Infatti, il partner che apporta alla relazione uno *specific asset* rischia la perdita delle relative rendite se la controparte si comporta opportunisticamente in senso williamsoniano cioè "per perseguire i propri interessi". Quindi, anche se l'apporto di risorse specifiche può determinare una maggiore efficienza operativa del rapporto nel suo complesso, il rischio di opportunismo rappresenta un disincentivo a sostenere tali investimenti. La specificità delle risorse rappresenta il fulcro della logica *transaction cost*. Quando, infatti, le due parti concludono un accordo contrattuale che richiede investimenti specifici, si viene a creare una relazione di dipendenza reciproca e le forze di mercato non saranno più in grado di regolare il rapporto tra i partner.

Da quanto detto risulta chiaro che, in precedenza, la letteratura considerava la gerarchia, intesa come pieno controllo proprietario, quale unica alternativa al fallimento del mercato. La *transaction cost* era alquanto pessimista circa le prospettive di relazioni contrattuali capaci di sostituire efficacemente il controllo proprietario e le attività interne all'impresa: la cosiddetta "internalizzazione" di Dunning (1980). Tutto ciò, ovviamente, influenza anche le scelte di governo delle catene alberghiere, che pur essendo considerate delle forme di alleanze tra più alberghi, possono preferire forme contrattuali *equity* o *non-equity*.

Ad oggi, comunque, il notevole uso delle alleanze *non-equity*, in particolare nel settore alberghiero, ci porta ad affermare che il fallimento del mercato non è poi così comune. Le relazioni contrattuali, e specialmente le forme "ibride" di organizzazione, come il *franchising*, non sono semplicemente relazioni contrattuali, ma alleanze strategiche *non-equity* di lungo termine, che oggettivamente rappresentano un'alternativa migliore del controllo proprietario (*equity*). Dopotutto, in alcuni settori, il *franchising* si è diffuso a scapito dell'internalizzazione. Il fatto che la catena mantenga il controllo legale sulle risorse strategiche, come il *brand* o i *global reservation system*, prescindendo dalla forma di governo prescelta dalla catena, può limitare gli eventuali comportamenti opportunistici della controparte. Queste risorse strategiche, inoltre, possono accrescere la capacità delle imprese di stringere delle alleanze *non-equity* per tre ragioni (Contractor, Kundu, 1998a). La prima, è che la strategicità può ridurre la "razionalità limitata" tra i partner che cercheranno di stimare il valore che otterranno dalla relazione. La seconda, si riconduce al controllo *de iure* e *de facto* su queste risorse da parte della catena, che riduce enormemente il rischio di opportunismo dei *franchisee* o dei partner di un *management contract*. Inoltre, la maggior parte di questi contratti sono attenti a specificare gli standard di qualità che i partner devono rispettare, evidenziando anche le conseguenze di un mancato rispetto di tali vincoli (spesso si prevede la risoluzione del contratto). Terzo, mentre gli investimenti sul *brand* e sul *global reservation system* rappresentano costi non recuperabili (*sunk cost*), il costo marginale da sostenere per acquisire un altro *franchisee* o un altro partner è basso. Quindi, queste risorse strategiche possono assicurare una certa forma di controllo alle imprese alberghiere: la

possibilità di recedere dal contratto con la conseguente perdita del *brand* o del *global reservation system*, riduce il rischio di opportunismo. Questo è uno degli elementi che spiega il crescente ricorso ad alleanze *non-equity* da parte delle imprese nel settore alberghiero. Inoltre, in quest'ambito è importante sottolineare che nella formulazione delle ipotesi di ricerca, il modello elaborato da Contractor e Kundu (1998a) ci ha consentito di sostenere che il *management contract*, pur essendo un'alleanza strategica *non-equity*, quindi più flessibile, rappresenta, in termini di controllo una forma di governo più vicina alla gerarchia (*equity*), distinguendosi da quest'ultima principalmente per una limitata capacità di controllo sulle risorse fisiche.

In definitiva, considerando che la teoria dei costi di transazione non si preoccupa solo di individuare le forme di governo per gestire e minimizzare i costi di transazione, ma si sofferma anche sul come tali costi sono influenzati dalla diversa forma di governo, è possibile affermare che le alleanze strategiche, poste in essere tra le strutture alberghiere, saranno più vicine a forme di mercato (*franchising*) o di gerarchia (proprietà o *management contract*) a seconda della consistenza dei costi di transazione (Pisano, 1989).

Da quest'approccio emerge la prima ipotesi del lavoro di ricerca:

Hp. 1: *Nei processi di sviluppo di una catena alberghiera, se il controllo sul brand è basso, cioè se la reputazione e la riconoscibilità del brand stesso non sono elevati, la proprietà o i management contract saranno preferiti al franchising.*

1.2 La seconda ipotesi di ricerca.

Come più volte evidenziato, il presente lavoro di ricerca si basa sul presupposto che la scelta della forma di governo di un'alleanza strategica non dipende esclusivamente dalla valutazione dei costi di transazione. Infatti, a nostro parere, il controllo nel settore alberghiero è solo in parte connesso alla proprietà: in numerose circostanze, nel settore alberghiero, il controllo è stato slegato dalla proprietà, anche se continua a persistere un controllo ed una strategia globale della catena.

La scelta di utilizzare un'alleanza *non-equity* in questo settore è difficile da spiegare utilizzando solo la tradizionale teoria dei costi di transazione poiché l'attenzione dell'impresa, durante la sua espansione, non è focalizzata esclusivamente sul rischio legato alla perdita dei *transaction specific asset*, come il *brand* o i *global reservation system*, ma sulla capacità di trasferire o replicare risorse e competenze di valore, rare e costose da imitare, che costituiscono la fonte di un vantaggio competitivo sostenibile (Barney, 1991). Il trasferimento delle risorse è, infatti, essenziale per mantenere la consistenza della *brand image*, della qualità e del servizio. Da ciò risulta che le imprese alberghiere sono meno interessate ai costi di transazione e maggiormente concentrate sul trasferimento delle risorse strategiche e della conoscenza alle varie unità della catena. La prospettiva teorica necessaria per approfondire questo aspetto è la *resource-based theory*, approccio che si sofferma sul trasferimento delle competenze da un'impresa all'altra. Tale prospettiva considera la catena alberghiera come un'impresa di servizi *knowledge based*, fondata cioè sul trasferimento di conoscenze tra i partner per un determinato periodo di tempo. Numerosi autori hanno approfondito questa visione: Winter (1987) si è concentrato sulla creazione della conoscenza e delle competenze dell'impresa, e su come l'esperienza viene incardinata in "tacite" *routine* organizzative; Teece (1987), in base alla trasferibilità della conoscenza, propone la distinzione tra conoscenza "tacita", non scritta o informale e proprietà intellettuale che rappresenta la forma più facilmente trasferibile tra le imprese; Contractor (1985) sostiene che la proprietà intellettuale, come brevetti, *brand* o i diritti d'autore abbiano un'importanza limitata da un punto di vista globale del settore, poiché sono comuni a tutte le imprese alberghiere. Tuttavia, come si è affermato precedentemente, nel settore alberghiero il *brand* ed i *global reservation system* di proprietà dell'impresa possono costituire uno strumento di controllo sulle singole unità della catena. Non bisogna dimenticare che le risorse strategiche "codificate" rappresentano solo la punta dell'iceberg della conoscenza "tacita" diffusa nell'organizzazione. Quindi, il trasferimento di tali conoscenze ad un altro partner può essere prolungato, difficile, costoso ed incompleto. Tutto ciò in parte dipende anche dalla "capacità di assorbimento" delle imprese partner (Contractor, 1980; Cohen, Levinthal,

1990). Secondo questa visione, la gestione dei flussi di conoscenza, all'interno e tra le imprese, rappresenta la chiave per il successo della strategia globale della catena.

L'approccio *resource-based* (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984) risulta particolarmente appropriato per esaminare le forme di governo delle catene alberghiere e principalmente le forme *non-equity*. Queste ultime sono di frequente utilizzate dalle catene alberghiere per dar accesso a risorse di valore che esse stesse non possiedono. Van de Ven (1976) ha evidenziato come un accordo interorganizzativo potesse essere visto come un flusso di risorse tra le imprese. La *resource-based theory* suggerisce che alla base delle alleanze vi è un potenziale valore generato dalle risorse condivise. Infatti, alcune caratteristiche di queste risorse, come l'imperfetta mobilità, l'inimitabilità e la sostenibilità, consentono la creazione di valore e quindi facilitano la formazione di alleanze. Rispetto alle scelte di governo delle alleanze, la *resource-based theory* afferma che le caratteristiche delle risorse, sia della catena che dei potenziali partner determinano la struttura dell'alleanza. Le imprese, infatti, sono interessate non solo ad accedere o ad acquisire risorse di valore che non possiedono, ma anche a proteggere, durante il processo di realizzazione dell'alleanza, quelle risorse di valore in loro possesso.

Le risorse di un'impresa, come ben sappiamo sono solitamente classificate in tre categorie (Barney, 1991): fisiche, (come attrezzature, *brand*, etc), le risorse umane (abilità e conoscenze dei dipendenti) e risorse organizzative (per esempio cultura, *routine*, etc). Ai fini della ricerca, tenendo conto del quadro teorico sulle imprese alberghiere, si possono elencare le principali risorse strategiche, fonte di vantaggio competitivo per queste stesse imprese:

- la *brand image* e la reputazione che consentono di garantire un certo standard qualitativo ed il posizionamento rispetto alla clientela;
- le competenze organizzative, che comprendono le abilità e le capacità che consentono agli alberghi di competere efficacemente, come la cultura, la ripartizione del potere, le politiche, le procedure gestionali, l'utilizzo dei *global reservation system*;

- le competenze sulla qualità, che includono, le conoscenze necessarie per costruire un servizio di elevata qualità e assicurare al consumatore la soddisfazione, per guidare l'albergo a creare un certa reputazione, l'immagine del suo *brand* e la fidelizzazione del consumatore, basate sulle capacità e competenze sia dei manager che dei dipendenti;
- le competenze fisiche, che comprendono la capacità dell'albergo di progettare e costruire strutture fisiche che abbiano una certa atmosfera, siano confortevoli e di qualità.

Solitamente, un'impresa possiede sia un insieme di competenze riproducibili come quelle fisiche, sia competenze irriproducibili, come le competenze organizzative e sulla qualità. Quando scelgono una delle forme di governo le catene alberghiere sono guidate principalmente dalla trasferibilità di quelle loro risorse e competenze, che costituiscono una fonte di vantaggio. Comprendere i fattori che influenzano l'effettivo trasferimento delle risorse strategiche rappresenta la chiave per guidare la catena alberghiera nella scelta della forma di governo più efficace ed efficiente.

Come si è detto precedentemente la *resource-based theory* identifica le risorse e le competenze rispetto al contributo per il raggiungimento di un vantaggio competitivo dell'impresa (Collis, Montgomery, 1995). Quando un'impresa gestisce altre unità deve trasferire risorse e competenze strategiche assicurando, al tempo stesso, che il trasferimento di tali *asset* non riduca l'abilità di generare il vantaggio competitivo desiderato. Le risorse e le competenze che necessitano di essere trasferite sono quelle che rappresentano una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa e, quindi, in possesso dei requisiti del valore, della rarità e dell'inimitabilità. I principali fattori che impediscono all'impresa di replicare le risorse e le competenze in altre imprese sono legate a condizioni storiche uniche, alle relazioni sociali, ed alla natura intangibile del *know-how* sviluppato (Barney, 1991). Trasferire le conoscenze "tacite" che sono racchiuse nelle *routine* organizzative e che caratterizzano le interrelazioni all'interno dell'organizzazione dell'impresa risulta difficile e complesso, poiché esse sono caratterizzate da una *casual ambiguity*, cioè si sono accumulate nel tempo attraverso un processo di "*trial and error*". Probabilmente, se queste risorse non costituiscono una fonte di

vantaggio per l'impresa e sono difficili da trasferire, non influenzeranno la scelta di governo della catena alberghiera. Al contrario, quando tali risorse sono critiche per il successo dell'impresa, queste influenzeranno il processo decisionale. In definitiva, quanto più importanti sono quelle risorse e competenze, non facilmente riproducibili, per il vantaggio competitivo dell'impresa alberghiera, tanto maggiore sarà la probabilità che si preferiscano catene proprietarie o in *management contract* per facilitare il trasferimento senza intaccare la competitività delle risorse. Di conseguenza, nel *franchising* la catena si affida alla capacità del *franchisee*, mentre nel caso di catene proprietarie o in *management contract*, l'impresa stessa fa leva sulle proprie risorse strategiche.

Negli accordi di *franchising* si richiede all'impresa di trasferire le sue risorse e competenze al di fuori dei confini organizzativi (dal *franchisor* al *franchisee*), mentre, nel caso di catene proprietarie ed in *management contract*, il trasferimento delle risorse avviene all'interno dei confini dell'impresa (Dev, Erramilli, Sanjeev, 2002).

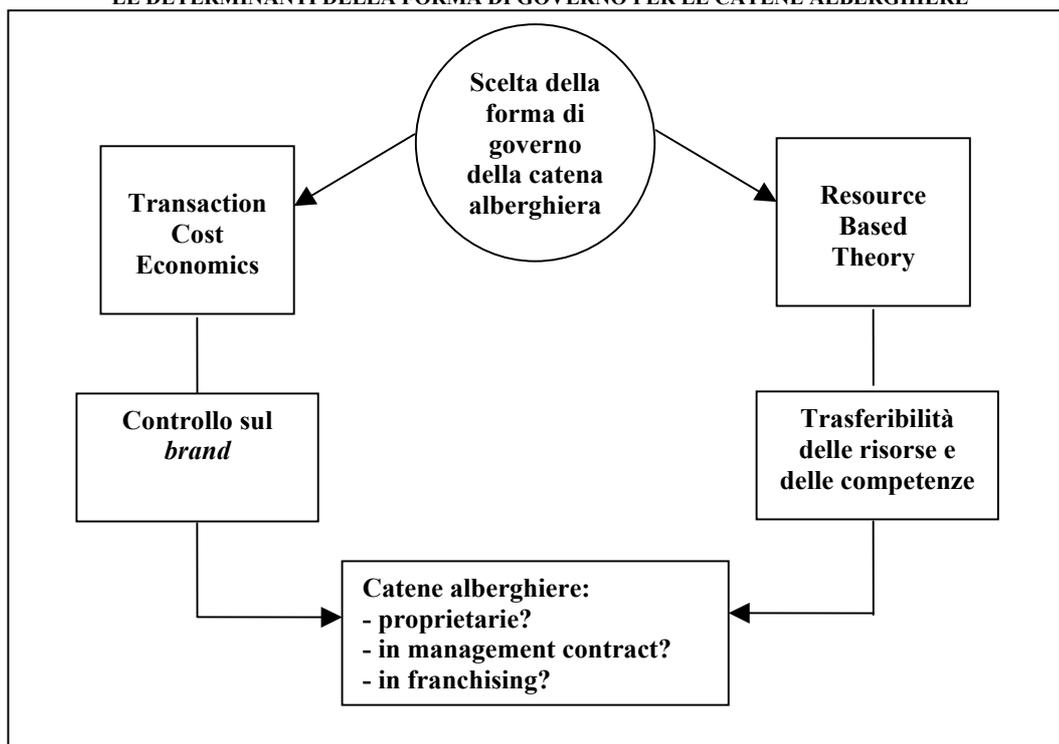
Da queste considerazioni emerge la seconda ipotesi di ricerca:

Hp. 2: *Se le risorse e le competenze strategiche della catena alberghiere sono trasferibili, il franchising sarà preferito alla proprietà o al management contract.*

La Figura 4.1 mostra come la risposta al problema della scelta relativa alla forma di governo delle catene alberghiere deriva dalle combinazione delle due ipotesi, integrando gli approcci della *transaction cost* e della *resource-based*.

- FIGURA 4.1 -

LE DETERMINANTI DELLA FORMA DI GOVERNO PER LE CATENE ALBERGHIERE



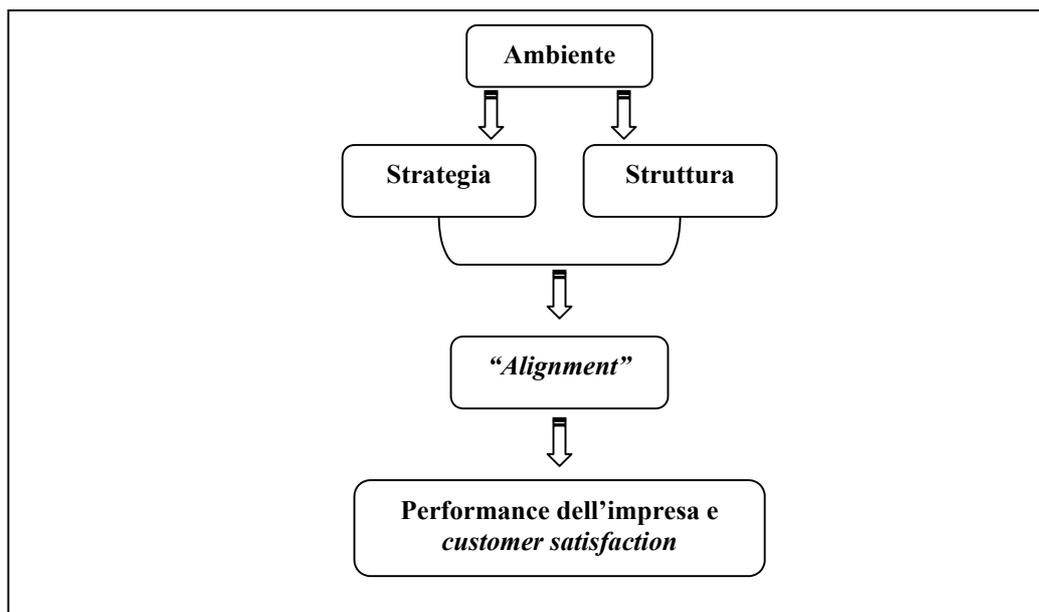
Fonte: Ns. Elaborazione da Contractor and Kundu, 1998b.

1.3 La terza ipotesi di ricerca.

L'ultimo aspetto dello studio condotto nella realizzazione del lavoro di tesi riprende il problema dell'allineamento tra strategia e struttura, intesa quale forma di governo dell'alleanza. L'interesse nel determinare la coerenza tra strategia e struttura come è emerso nel capitolo precedente, trova il suo fondamento nella *contingency theory* (Chandler, 1962; Donaldson, 2001). Per indagare empiricamente le dinamiche del cambiamento nella struttura organizzativa, l'attenzione sarà diretta ad uno specifico filone della *contingency theory*, la relazione tra strategia e struttura approfondita da Drazin e Van de Ven (1985). In questo lavoro faremo riferimento alla scelta strategica, da parte dei singoli alberghi delle catene alberghiere globali, di realizzare alleanze con gli altri operatori del settore turistico (*tour operator*, compagnie aeree, agenzie di viaggio, PCO e enti locali), a seconda delle differenti forme di governo prescelte per gestire le stesse catene (Chathoth, Olsen, 2003).

L'importanza di unire strategia e struttura è uno degli argomenti principali nella letteratura dello *strategic management* (Chandler, 1962; Rumelt, 1974). Questo filone di ricerca, infatti, ha dimostrato che mentre la strategia o la struttura considerate in modo isolato hanno una certa influenza sulle performance dell'impresa, le differenze tra le imprese sono meglio enfatizzate analizzando la coerenza del rapporto strategie/struttura: se la strategia riguarda la realizzazione di determinati obiettivi, per implementarla sarà necessario trovare la modalità più idonea per gestire le risorse e le attività. Olsen (1993) ha usato il termine *co-allignment* per descrivere la coerenza tra strategia e struttura. Egli ha osservato che senza tale *co-allignment*, le imprese potrebbero avere delle difficoltà nell'ottenere un successo di lungo periodo (Figura 4.2).

- FIGURA 4.2-
ALLINEAMENTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA DELL'IMPRESA



Fonte : Ns. Elaborazione da Eccles, 1997.

Pertanto, in questa fase del lavoro si cerca di indirizzare le scelte strategiche delle catene alberghiere partendo dal concetto di coerenza tra strategia e struttura ed analizzando le implicazioni di questa relazione sulle alleanze strategiche. In particolare, a nostro parere, le differenti forme di governo delle catene alberghiere presentano differenze che possono andare oltre alla problematica del controllo e degli incentivi, descritti ampiamente in letteratura, per comprendere differenze

nella flessibilità, nella capacità di adattamento alle realtà locali e nel potere discrezionale o nell'autonomia decisionale. Attraverso quest'indagine non si vuole affermare la superiorità di una forma di *governance* rispetto alle altre, ma evidenziare come ogni forma di governo presenta vantaggi specifici e che le maggiori performance dell'una rispetto all'altra possono essere attribuite ad un migliore allineamento della forma di governo con la strategia più adatta. Dunque, partendo dal presupposto che le vi sono delle differenze tra le catene di proprietà, in *franchising* ed in *management contract*, legate all'autonomia decisionale, alla flessibilità ed alla struttura degli incentivi, si osserva che tali differenze portano le catene alberghiere a perseguire diverse tipologie di alleanze strategiche con gli altri attori della filiera turistica.

Una delle principali dimensioni, attraverso la quale le alleanze strategiche nel settore turistico possono essere caratterizzate, è la loro focalizzazione territoriale. Gli alberghi di una catena in *franchising* godono di una più ampia autonomia decisionale e di una maggiore flessibilità operativa rispetto alle catene proprietarie che devono mantenere una certa uniformità tra i diversi alberghi. Questo è il motivo per cui gli alberghi di una catena in *franchising* tendono a sviluppare le capacità del management locale che è maggiormente propenso a scegliere una strategia di coordinamento locale. Al contrario, una maggiore richiesta di conformità, un potere decisionale per lo più centralizzato ed i minori incentivi finanziari delle catene proprietarie o in *management contract* sono meglio allineate con scelte strategiche che valorizzano le *routine*, l'efficienza ed il controllo, enfatizzando così, la standardizzazione e la predeterminazione.

Il persistente controllo delle catene proprietarie o in *management contract* è più coerente con strategie che richiedono una maggiore omogeneità. Ci si aspetta, quindi, che gli alberghi in *franchising* saranno più vicini al contesto locale contribuendo alla creazione di sistemi turistici locali (Della Corte, 2000; Rispoli, Tamma, 1995) con altri attori del settore turistico, mentre le catene proprietarie o in *management contract* presenteranno una gestione delle alleanze, con gli altri operatori, più centralizzata (probabilmente con le compagnie aeree o con i *tour operator* globali).

Dunque la terza ipotesi di questo percorso di ricerca è:

Hp. 3: *Le strutture alberghiere di catene in franchising tenderanno ad avere con le altre imprese del settore turistico maggiori alleanze strategiche locali rispetto agli alberghi di catene proprietarie o in management contract.*

2. Metodologia per la scelta delle unità di analisi e raccolta dei dati.

Per dimostrare le ipotesi del lavoro di ricerca si è realizzata un'indagine statistica sul campo, nella quale si è utilizzata la tecnica dell'osservazione non partecipante, basata sul contatto diretto tra il ricercatore ed i referenti (*manager* e *staff member*) di un campione di catene alberghiere nazionali ed internazionali, intervistati durante le principali manifestazioni fieristiche del settore turistico a livello mondiale (Borsa internazionale del Turismo di Milano, TTG di Rimini e Borsa Mediterranea del Turismo di Napoli). In tal modo è stato possibile comprendere in maniera più precisa quali siano gli aspetti che maggiormente influenzano le forme di *governance* delle alleanze tra strutture alberghiere e le scelte strategiche di alcune delle principali catene alberghiere *monobrand*.

Per l'individuazione del campione, il punto di partenza è stato il numero di tutte le catene alberghiere a livello internazionale fornito dal rapporto *Hotels' Giants* (2004) elaborato da "Hotels, The Magazine of the World Wide Hotel Industry", tra le fonti maggiormente accreditate nell'ambito delle rilevazioni statistiche sull'offerta ricettiva (Benevolo, Grasso, 2005). A partire da questa informazione si è potuta individuare la numerosità della popolazione *N* oggetto di analisi. Questa, infatti, è costituita da tutte quelle catene alberghiere che presentano le forme di *governance* individuate nella ipotesi oggetto della ricerca. Dunque, la numerosità della popolazione *N*, costituita da tutte le imprese che adottano quali forme di governo per le proprie catene la proprietà, il *franchising* ed il *management contract*, separatamente o in modo congiunto, è pari a 297 catene alberghiere.

A questo punto, per individuare il campione sul quale è stata effettuata l'indagine, si è ritenuto opportuno applicare un campionamento stratificato non

proporzionale. La popolazione è stata ripartita in gruppi (“strati”) il più possibile omogenei al loro interno ed il più possibile eterogenei tra loro. Successivamente per ognuno di essi è stato estratto un campione casuale (Bailey, 1991; Fraire, Rizzi, 1998). Considerando, quali determinati della stratificazione, il possesso di un’unica forma di governo, il possesso di due forme di governo o di tutte e tre le forme di governo, la popolazione è risultata essere costituita dai seguenti “strati”:

1. Catene alberghiere miste, cioè catene che possiedono le tre forme di governo: proprietà, *franchising* e *management contract*;
2. Catene alberghiere con una forma di governo, cioè catene che presentano esclusivamente una delle tre forme di governo studiate (proprietà o *franchising* o *management contract*);
3. Catene alberghiere con due forme di governo, cioè catene che si presentano sul mercato con strutture in proprietà e *franchising* o con strutture di proprietà e *management contract* o in *franchising* e *management contract*.

Successivamente, estraendo le unità in modo casuale e non proporzionale per ciascuno “strato”, si è ottenuto un campione di 58 imprese, pari al 20% del totale della nostra popolazione *N*.

La Tabella 4.1 mostra l’elenco delle catene alberghiere che costituiscono il campione indagato.

- TABELLA 4.1 -

LE CATENE ALBERGHIERE DEL CAMPIONE OGGETTO DI STUDIO

1. ATA Hotels	13. Crowne Plaza	25. Intercontinental Hotels	37. Red roof inns	49. St. Regis
2. Barcelò Hotels	14. Econo Lodge	26. Jolly Hotels	38. Relax Hotels Italia	50. Starhotels
3. Baglioni Hotels	15. Etap	27. Le Meridien	39. Renaissance	51. Staybridge Suites
4. Best Western	16. Eurostars Hotels	28. Luxury Collection	40. Residence Inn	52. Suitehotel
5. Boscolo Hotels	17. Fairfield Inn	29. MainStay Suites	41. Rodway Inn	53. The Ritz-Carlton
6. Bulgari	18. Formule1	30. Maritim Hotels	42. San Marco Hotels	54. TownePlace Suites
7. Candlewood Suites	19. Four Points	31. Marriott Hotel & Resort	43. Sheraton	55. Turin Hotels
8. Clarion	20. Framon Hotel Group	31. Mercure	44. Sina Hotel	56. UNA Hotels
9. Comfort Inn	21. Hilton Hotel	33. Motel6	45. Sleep Inn	57. W
10. Confort Suites	22. Holiday Inn	34. Novotel	46. Sofitel	58. Westin
11. Coralia	23. Holiday Inn Express	35. Quality	47. Sonesta Hotels	
12. Courtyard	24. Ibis	36. Ramada International	48. SpringHill Suites	

Interessante evidenziare, inoltre, che il campione indagato, costituito da n=58 catene alberghiere europee e statunitensi e su cui è stata realizzata l'indagine empirica, comprende circa 20.005 strutture alberghiere che contano circa 2.554.182 camere.

Dalla Tabella 4.2 si può analizzare la composizione percentuale del campione rispetto alle forme di governo indagate ed alla stratificazione effettuata, cioè:

- il 45% è costituito da catene che possiedono contemporaneamente le tre forme di governo: proprietà, *franchising* e *management contract*;
- il 32% rappresenta catene che possiedono una delle tre forme di governo studiate (proprietà o *franchising* o *management contract*);
- il 23% comprende catene che possiedono strutture in proprietà e *franchising* o in proprietà e *management contract* o in *franchising* e *management contract*.

- TABELLA 4.2-
LE FORME DI GOVERNANCE DEL CAMPIONE

Catene alberghiere con le tre forme di governo	45%
Catene alberghiere con una forma di governo	32%
<i>Catene proprietarie</i>	9%
<i>Catene in management contract</i>	7%
<i>Catene in franchising</i>	16%
Catene alberghiere con due forme di governo	23%
<i>Catene proprietarie ed in franchising</i>	3%
<i>Catene proprietarie e in management contract</i>	15%
<i>Catene in management contract e franchising</i>	5%
Numero medio di camere per singola struttura	128

Per quanto riguarda la raccolta dei dati, questa si è incentrata su delle interviste cliniche ai referenti del campione estrapolato, su uno schema di base unico ed omogeneo, inerente a:

1. le forme di governo, i sistemi ed i processi adottati per gestire i singoli alberghi che compongono la catena alberghiera;
2. la logica alla base della scelta di *governance* della catena. In particolare, sono state utilizzate alcune variabili critiche emerse dagli approcci teorici adottato nell'analisi: a) la storia, come principale fattore di influenza della forma di governo, b) l'abilità dell'impresa di esercitare un controllo sul

brand e sulla qualità dei singoli alberghi, c) la difficoltà/facilità di trasferire le risorse e le competenze strategiche, d) l'importanza della flessibilità;

3. il rischio associato alla forma di *governance* prescelta;
4. le tipologie di alleanze strategiche realizzate con altre imprese del settore turistico, con specifico riferimento alle alleanze centralizzate o locali a seconda dei diversi modelli di governo adottati.

Dalle informazioni raccolte è stato possibile esaminare il livello di influenza delle variabili emerse dagli approcci *transaction cost* e *resource-based* sulle scelte di *governance* delle catene alberghiere ed al contempo comprendere quale poteva essere la relazione più adatta tra la forma di governo e le alleanze strategiche delle catene alberghiere con gli altri operatori della filiera turistica.

3. L'analisi dei risultati e la proposta di un *framework*.

Nonostante l'analisi non abbia come scopo l'identificazione di *best practices*, osservare il comportamento delle catene alberghiere comprese nel campione identificato potrebbe fornire un modello con il quale poter analizzare il problema di ricerca affrontato.

Il primo quesito riguardava i principali fattori che hanno influenzato la forma di governo prescelta dalla catena alberghiera. Per questa domanda le imprese intervistate potevano esprimere più di una preferenza tra quelle indicate: condizioni storiche, controllo sul *brand*, maggiore flessibilità e trasferibilità delle risorse.

- TABELLA 4.3-

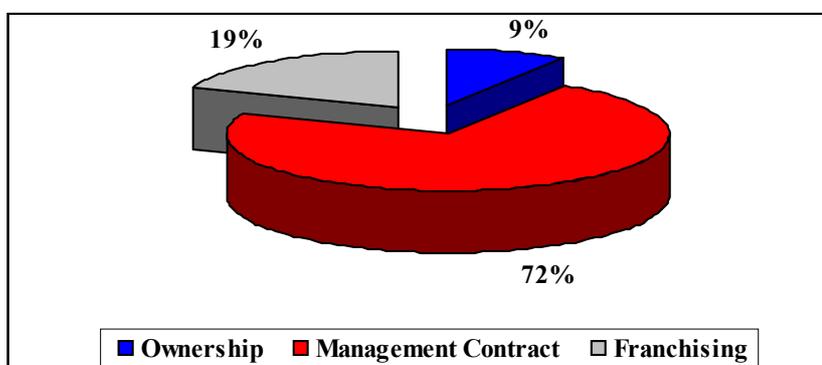
LE VARIABILI CHE INFLUENZANO LE FORME DI GOVERNANCE DEL CAMPIONE

I. STORIA	84%
II. CONTROLLO SUL BRAND	79%
III. FLESSIBILITÀ	62%
IV. TRASFERIBILITÀ DELLE RISORSE E DELLE COMPETENZE	53%

Dai risultati (Tabella 4.3) emerge che le imprese alberghiere del campione considerano il percorso storico effettuato come il fattore da cui, più degli altri, dipende l'attuale forma di governo prescelta dalla catena (l'84% delle imprese considerano tale variabile come motivo principale per cui la catena presenta quella determinata forma di governo). A seguire vi è la variabile emersa dall'approccio *transaction cost*, cioè il controllo sul *brand* con circa l'80% delle preferenze, mentre la maggiore flessibilità è al terzo posto con il 62% delle risposte e la variabile rappresentativa dell'approccio *resource-based*, la trasferibilità delle risorse e delle competenze, è considerata determinante, nelle scelte di governo delle catene per il 53% del campione. In tal modo è stato possibile verificare la validità delle variabili su cui si sono incentrate le ipotesi del lavoro di ricerca. Dunque, nel prosieguo dell'elaborazione ci si è soffermati principalmente su quelle catene alberghiere che hanno considerato, quali fattori determinanti per la scelta della forma di *governance*: il controllo sul *brand* e la trasferibilità delle risorse e delle competenze.

Si ricordi, inoltre, che le risposte date dai manager indicano la preferenza generica dell'impresa; tuttavia, come è stato già sottolineato nel portafoglio di ogni impresa si ritrova anche un mix delle tre forme di governo. Quindi, poiché lo scopo del lavoro è determinare le condizioni per le quali una forma di governo della catena alberghiera è stata prescelta rispetto ad un'altra, l'analisi procederà evidenziando l'impatto delle variabili emerse dagli approcci *transaction cost* e *resource-based* su ogni scelta di governo.

- FIGURA 4.3 -
INCIDENZA DELLA VARIABILE *TRANSACTION COST* SULLA FORMA DI GOVERNO



La Figura 4.4 mostra che, di quel 79% di imprese che hanno considerato determinante il controllo sul *brand*, per la scelta della forma di *governance* della catena: il 9% ritiene questo fattore fondamentale per la scelta di un governo proprietario, il 72% per la scelta di una *governance* basata sul *management contract* ed il 19% per una crescita tramite il *franchising*. Per rendere più esaustiva e chiara l'interpretazione dei dati è necessario evidenziare in primo luogo, che la percentuale relativa alle forme di governo proprietario è coerente con la considerazione che le catene alberghiere del campione in possesso di una *governance* proprietaria ritengono le vicende storiche il principale fattore che ha determinato quella quella forma di governo. Al contempo, delle imprese alberghiere intervistate, quelle che hanno considerato il controllo sul *brand* come determinante per la scelta di uno sviluppo attraverso il *franchising* sono state le catene la cui strategia è incentrata esclusivamente su una crescita tramite *franchising*. In tal caso, infatti, la strategia si basa sia sull'esistenza di un *brand* forte e riconoscibile, sia su *physical asset* distintivi (i cosiddetti *transaction specific investment* realizzati dal *franchisee* per concludere l'accordo), sia sull'obbligo di rispettare determinati standard qualitativi, utili a determinare un legame di qualità fra i partner, dunque elementi che possono essere considerati dalla catena alberghiera strumenti di controllo sostitutivi.

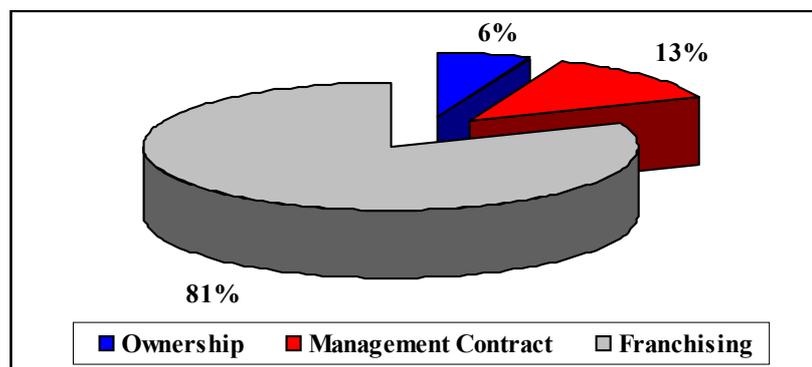
L'ipotesi n.1: *Nei processi di sviluppo di una catena alberghiera se il controllo sul brand, cioè se la reputazione e la riconoscibilità del brand non sono elevati, la proprietà o il management contract saranno preferiti al franchising*, può, quindi, considerarsi dimostrata poiché è rappresentativa di circa l'80% delle imprese che considerano rilevante la variabile derivata dall'approccio *transaction cost*.

E' importante sottolineare che, l'elevata percentuale ottenuta per il *management contract*, anche rispetto al governo proprietario, dimostra l'importanza di combinare gli approcci della *transaction cost theory* e della *resource-based theory*, da cui è emerso che il controllo può essere ottenuto ugualmente in entrambe le forme di governo, sia proprietario che contrattuale. Le relazioni contrattuali possono, infatti, considerarsi un efficace sostituto del controllo proprietario quando il rischio di opportunismo del partner è ridotto dal controllo diretto dell'impresa sulle risorse strategiche chiave (*brand* e *global*

reservation system). Si noti, quindi, che ad oggi le catene possono, attraverso accordi contrattuali che prevedono una maggiore flessibilità, come i *management contract*, detenere un grado di controllo della qualità e degli altri standard molto simile al grado di controllo posseduto dalle catene proprietarie.

La seconda ipotesi, cioè *se le risorse e le competenze strategiche della catena alberghiere sono trasferibili, il franchising sarà preferito alla proprietà o al management contract*, è pienamente dimostrata poichè oltre l'80% delle imprese che considerano la trasferibilità delle risorse fondamentale per le scelte di *governance*, sostiene che la possibilità di replicare quelle risorse e competenze che costituiscono la fonte di un vantaggio competitivo sostenibile rappresenta la motivazione principale per la scelta di un governo basato sul franchising (Figura 4.4).

- FIGURA 4.4-
INCIDENZA DELLA VARIABILE *RESOURCE-BASED* SULLA FORMA DI GOVERNO



Secondo la *resource-based theory*, le imprese nella scelta della forma di governo sono guidate principalmente dalla trasferibilità delle risorse su cui si fonda il loro vantaggio. Quando queste risorse non sono riproducibili (come nel caso delle competenze organizzative e quelle sulla qualità), le imprese preferiscono forme di governo con un controllo maggiore, cioè le catene *equity* o in *management contract*. Se un'impresa possiede risorse e competenze non riproducibili, fondamentali per la creazione di un *brand* e per ottenere un vantaggio competitivo, la scelta di una catena *equity* o in *management contract* rispetto al *franchising* rappresenta un imperativo per ridurre il trasferimento di

conoscenza “tacita” alle imprese partner. Inoltre, una delle principali condizioni per adottare il *management contract* è legata alla possibilità di trovare dei partner affidabili.

Dall'altra parte, il *franchising*, sarà preferito, quando le risorse strategiche chiave sono “codificate” e facilmente trasferibili. La dimensione, il layout, l'arredamento e le caratteristiche fisiche degli edifici possono essere standardizzate e replicate con poca difficoltà, mentre ciò non può avvenire per quelle conoscenze o specifiche competenze possedute da manager esperti. Inoltre, le risorse riproducibili da sole non riescono ad influenzare la scelta tra *franchising* e proprietà o *management contract*. Il *franchising* viene preferito quando l'impresa basa il proprio vantaggio competitivo sia sulle risorse fisiche che su di un *brand* riconosciuto.

Come è stato più volte sottolineato, il principale obiettivo del lavoro è quello di fornire un *framework* di analisi per le diverse forme di governo delle alleanze orizzontali tra imprese alberghiere, integrando gli approcci *transaction cost* e *resource based*. La Figura 4.5 mostra il risultato di quest'analisi.

- FIGURA 4.5 -
LE VARIABILI CHIAVE PER LE SCELTE DI GOVERNANCE DELLE CATENE ALBERGHIERE

Controllo sul <i>brand</i> (TCE)	HIGH	MANAGEMENT CONTRACT	FRANCHISING
	LOW	CATENA PROPRIETARIA	MANAGEMENT CONTRACT
		LOW	HIGH
	Trasferibilità delle risorse e delle competenze (RBT)		

Il modello, rappresentato nella Figura 4.5, esamina l'impatto del controllo sul *brand* e della trasferibilità di risorse e competenze sulle scelte di governo delle catene alberghiere, cioè le variabili esaminate nelle precedenti ipotesi e che costituiscono le dimensioni della matrice.

Come si è affermato precedentemente rispetto al modello di scelta della forma di governo, l'approccio *transaction cost* è utile a spiegare il perché le imprese preferiscono una catena *equity* rispetto a quella *non-equity*, ma non riesce bene ad evidenziare le differenze tra diverse tipologie di alleanze *non-equity* (Gatington, Anderson, 1988). La scelta di integrare la *transaction cost theory* con la *resource based theory* cerca di superare proprio questo problema. Si può osservare, infatti, che se il controllo sul *brand* e la trasferibilità delle risorse e delle competenze risultano basse, entrambe le teorie suggeriscono di utilizzare una forma di controllo proprietario. Se, invece, sia il controllo sul *brand* è elevato (a causa di un'elevata riconoscibilità o per i *transaction specific investment* che il *franchisee* ha sostenuto), sia le risorse che le competenze determinanti per il vantaggio competitivo dell'impresa sono facili da riprodurre (elevata trasferibilità delle risorse), le catene alberghiere preferiranno seguire un modello di crescita incentrato su contratti di *franchising*. In tal caso, il grado di standardizzazione e la richiesta di ingenti investimenti infrastrutturali, come la progettazione di particolari architetture evocative della catena potranno essere motivo di un maggior controllo poiché riusciranno a garantire il rispetto dell'accordo e il collegamento tra i *franchisee* e la catena.

Partendo da queste considerazioni, si può osservare che, in molti casi, le imprese alberghiere si espandono attraverso il trasferimento di risorse e competenze non riproducibili (con una bassa trasferibilità) favorendo chiaramente forme di governo proprietario o di *management contract*; come si è detto in precedenza, ogni tentativo di trasferire tali risorse e competenze all'interno di un *franchising* potrebbe portare ad una perdita del vantaggio competitivo per la catena alberghiera. Inoltre, l'influenza delle risorse e delle competenze non riproducibili sulla scelta di un maggiore o minore controllo dipende dalla forza del vantaggio competitivo generato da queste stesse risorse. Quindi, tanto maggiore sarà il vantaggio competitivo generato dalle risorse non riproducibili, tanto più

elevata sarà la probabilità di scegliere un controllo proprietario o un *management contract*.

In questo modello il *management contract* appare, comunque, come una scelta intermedia: sostituisce il controllo proprietario sia quando la trasferibilità delle risorse e delle competenze è bassa, ma il controllo sul *brand* è elevato, e viceversa, quando il controllo sul *brand* è basso, quindi il *brand* è a rischio, ma le risorse, fonte del vantaggio competitivo sono trasferibili. In quest'ultimo caso bisogna sottolineare che il *management contract* costituirà una forma di *governance* temporanea, cioè sarà utilizzata in un periodo di tempo limitato per far crescere la *brand image* della catena, successivamente, le imprese interessate a svilupparsi, preferiranno adottare forme di governo incentrate sui contratti di *franchising*.

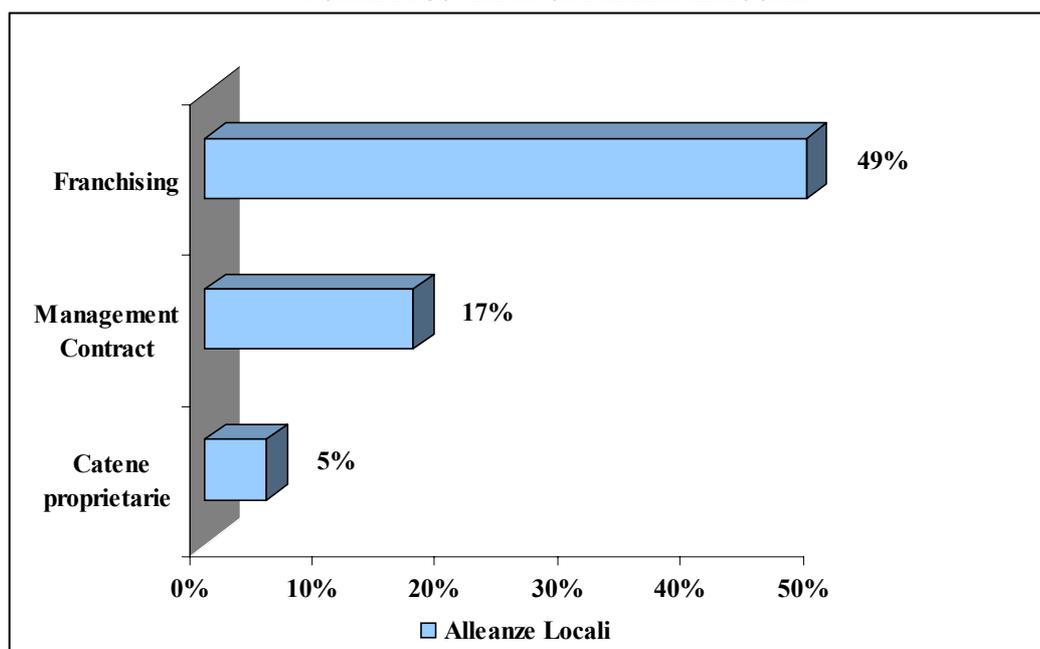
E', inoltre, importante osservare che la preferenza di un'impresa ad adottare forme di governo con un elevato grado di controllo si accresce quando le competenze sulla qualità (non riproducibili) divengono più importanti (come accade nelle grandi catene alberghiere). Quando tali competenze divengono una fonte per il vantaggio competitivo, il desiderio dell'impresa di realizzare accordi come i *management contract* varia al modificarsi della dimensione della catena alberghiera. I manager intervistati hanno evidenziato come il *know-how* necessario ad offrire un servizio di qualità divenga sempre più complesso con il crescere della dimensione della catena alberghiera, rendendo in tal modo necessario un maggiore grado di controllo (Gatington, Anderson, 1998).

Considerando, infine, la terza ipotesi relativa alla coerenza tra strategia e struttura è stato sottolineato che il settore dei viaggi è divenuto sempre più sofisticato, assumendo una natura globale: per questo motivo numerose catene alberghiere hanno ottenuto vantaggi competitivi attraverso accordi di vario tipo con altri operatori della filiera turistica.

La collaborazione con i *tour operator* e le agenzie di viaggio può costituire un elemento chiave per il successo dell'impresa alberghiera. Gli accordi con i *tour operator* offrono significativi sconti sulle prenotazioni delle stanze e sono molto diffusi nel settore alberghiero, poiché le strutture ottengono dei benefici in termini

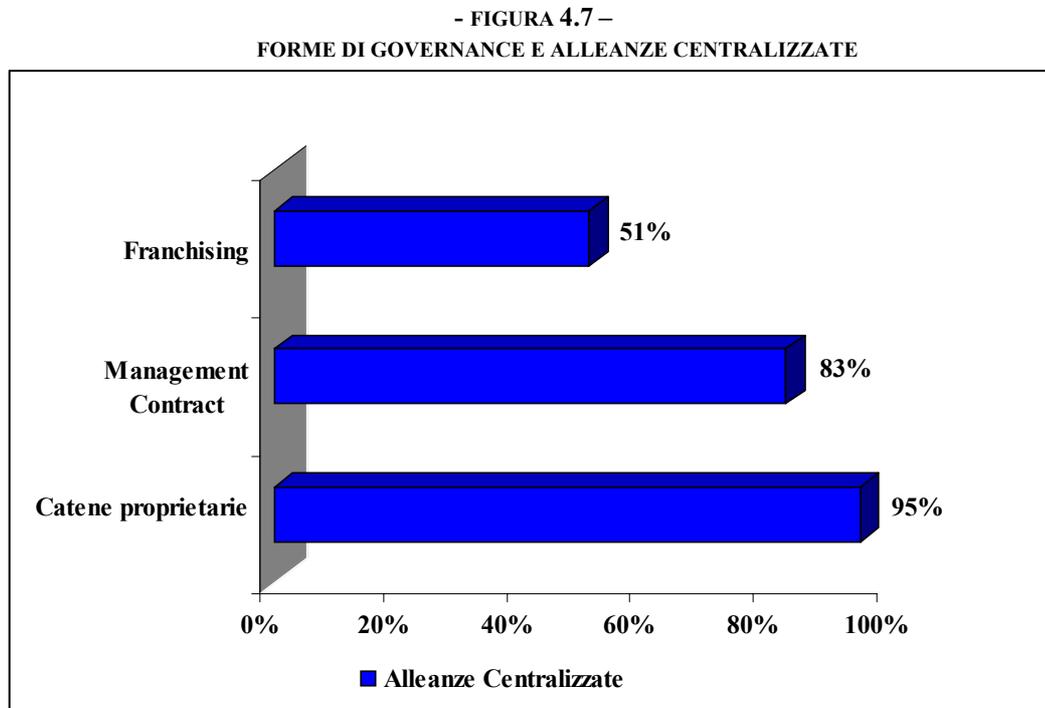
di maggiore volume d'affari grazie alla pubblicità aggiuntiva attraverso la presenza nei cataloghi e nei siti web dei *tour operator*. Le agenzie di viaggi, principalmente negli Stati Uniti, rappresentano ancora un canale distributivo molto importante poichè riescono ad occupare circa il 40% delle camere degli alberghi all'anno. Anche i *frequent flyer* o i *guest program* sono stati sviluppati attraverso la cooperazione tra imprese alberghiere con le imprese di trasporto (come le compagnie aeree). Questi programmi, come affermato nel precedente capitolo, offrono punti per i viaggi aerei o per il soggiorno in albergo, che possono essere utilizzati come sconti o premi presso uno dei partner. Inoltre sono finalizzati ad incrementare la fedeltà verso un determinato *brand* e sono utilizzati sia per il turista *leisure* che per quello *business*.

- FIGURA 4.6 -
FORME DI GOVERNANCE E ALLEANZE LOCALI



Osservando la Figura 4.6 si può affermare che anche l'ipotesi 3 – *le strutture alberghiere di catene in franchising tenderanno ad avere con le altre imprese del settore turistico maggiori alleanze strategiche locali rispetto agli alberghi di catene proprietarie o in management contract* – è dimostrata. Infatti, per gli alberghi delle catene in *franchising* il 50% delle alleanze è realizzato con operatori locali.

Interessante notare anche il dato relativo alle alleanze strategiche centralizzate, queste, rappresentano circa il 95% delle alleanze totali nelle strutture alberghiere di catene proprietarie (Figura 4.7).



Inoltre, considerando che il 45% del nostro campione è costituito da catene alberghiere che possiedono contemporaneamente strutture alberghiere di proprietà, in *management* e in *franchising*, si evidenzia che gran parte delle strutture alberghiere in *franchising* possono usufruire sia di alleanze centralizzate attivate dalla catena che di alleanze locali.

Per di più se si considerano le tipologie di imprese con cui si concludono le alleanze centralizzate, queste sono solitamente realizzate con *tour operator* internazionali, compagnie aeree o di autonoleggio, mentre le alleanze locali sono poste in essere con imprese organizzatrici di eventi, fiere, convegni ed enti pubblici locali.

In definitiva, i risultati mostrano in che modo la forma di governo abbia un effetto sulla scelta delle alleanze da porre in essere con gli altri attori della filiera turistica come era teoricamente prevedibile dal modello di coerenza tra strategie e struttura.

4. Conclusioni e spunti per ricerche future.

Dall'analisi effettuata nel presente lavoro di ricerca, si può concludere che ad un livello osservazionale – interpretativo, partendo dall'analisi di alcune delle teorie di base, l'obiettivo di fondo del progetto di ricerca è stato quello di fornire un quadro teorico delle scelte di sviluppo dimensionale collegate alle alleanze strategiche ed inoltre, individuare possibili interpretazioni ed approcci relativi ai processi di decisione, di gestione e sviluppo delle alleanze delle imprese del settore alberghiero. In particolare, si può affermare che le catene alberghiere impegnate nell'individuazione della tipologia di alleanza da porre in essere tra i diversi alberghi, quindi interessate a determinare la forma di *governance* che guiderà la catena, possono scegliere tra diverse opzioni.

Attualmente la dottrina sulla scelta delle forme di governo è andata ben oltre la problematica affrontata dalla *transaction cost* relativa alla convenienza “ad internalizzare o meno” una certa transazione, cercando di comprendere il perché le alleanze *equity* potevano essere preferite a quelle *non-equity* o viceversa. A tal proposito la *resource-based theory* aiuta meglio a definire e descrivere le differenze tra le diverse tipologie di alleanze.

Considerando, quindi, un approccio integrato, *transaction cost* e *resource-based*, questo studio cerca di contribuire alla letteratura dello *strategic management*, fornendo un modello di analisi unificato per le tre principali forme di governo a cui possono aspirare le catene alberghiere: catene proprietarie (o catene *equity*), catene in *franchising* e catene in *management contract*.

I risultati mostrano che, sia le variabili desunte dalla *transaction cost theory*, sia quelle della *resource-based theory* influenzano la forma di governo delle alleanze tra strutture alberghiere. La variabile rappresentativa dell'approccio *transaction cost*, il controllo sul *brand*, continua ad essere uno dei principali fattori che influenza le scelte di governo delle catene alberghiere, poiché il *brand*, nel settore alberghiero, è considerato un *transaction specific investment*. Al contempo, gli stessi risultati sostengono anche l'approccio *resource-based*, che considera il vantaggio competitivo legato alle risorse ed alle competenze non riproducibili, cioè quelle risorse che non possono essere trasferite efficacemente

oltre i confini dell'impresa se non sono sostenute da forme di *governance* caratterizzate da un maggior grado di controllo, come la proprietà o il *management contract*. In questo caso la difficoltà nel riprodurre le competenze, non solo può proteggere l'impresa dai concorrenti, ma può anche limitare la capacità di trasferire ai partner le necessarie risorse per mantenere il vantaggio competitivo.

Dall'analisi emerge che il *management contract*, è una forma di *governance* delle catene alberghiere poco trattata dalla letteratura, esso si è rivelato un efficace sostituto delle catene proprietarie in numerose circostanze, in particolare quando la riconoscibilità e la reputazione del *brand* della catena alberghiera sono elevati, mentre le risorse e le competenze chiave non sono riproducibili.

Un campo di ricerca che si potrebbe approfondire in quest'ambito è se le variabili individuate nel lavoro di tesi ed il modello sviluppato possono essere ugualmente applicate alle scelte di governo sia in un contesto nazionale che internazionale.

Inoltre, la ricerca realizzata ha sviluppato anche un approfondimento sulla letteratura in merito alla coerenza tra strategia e struttura, cercando di individuare le cause di migliore utilizzabilità di alcune strategie rispetto a determinate forme di *governance* delle catene alberghiere. A supporto della nostra tesi è stato osservato che alcune tipologie di catene alberghiere si adattano meglio a determinate strategie piuttosto che ad altre, focalizzando l'attenzione sulle alleanze strategiche che le stesse catene alberghiere possono realizzare con gli altri operatori del settore turistico. In tal senso le imprese alberghiere dovrebbero cominciare a scegliere la forme di governo più idonea anche in funzione della strategia adottata. Questo aspetto potrebbe essere ulteriormente approfondito considerando, per esempio, le condizioni che agevolano la nascita delle alleanze strategiche, la loro stessa struttura di governo e la possibilità di sviluppare un vero e proprio network fra imprese turistiche (Della Corte, Sciarelli, 2003), o anche la realizzazione di sistemi locali di offerta turistica (Rispoli, Tamma 1995; Della Corte, 2000).

Dunque, il lavoro realizzato apre anche il "campo" per eventuali ricerche future inerenti altre dimensioni delle strategie di un'impresa alberghiera.

Secondo un livello – normativo – nonostante i risultati del lavoro non possono essere completamente generalizzati possono comunque offrire ai manager un supporto quando si tratti di decidere che tipo di alleanza da porre in essere tra gli alberghi della catena, quindi la forma di governo della catena alberghiera e quale possa essere la migliore strategia da perseguire in funzione della struttura predeterminata. A tal riguardo, il settore alberghiero potrebbe essere addirittura considerato un precursore per l'intero settore dei servizi, in termini di prevalenza di forme di *governance* delle alleanze di tipo *non-equity*, piuttosto che di tipo *equity*.

Si auspica, infine, che lo studio realizzato possa stimolare ulteriori ricerche che considerino teoricamente ed empiricamente i fattori di scelta della forma di *governance* e come le differenti strutture possano influenzare le scelte in termini di alleanze strategiche.



BIBLIOGRAFIA

- ACHROL R. S., SCHEER L. K., STERN L. W. (1990), *Designing successful transorganizational marketing alliances*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- AIELLO G. (1996), *Imprese alberghiere e turistiche: organizzazione, gestione, marketing*, Hoepli, Milano.
- ALBERTINI S., PILOTTI L. (1996), *Reti di Reti*, Cedam, Padova.
- ALCHIAN A.A., DEMSETZ H. (1972), Production, Information Costs and Economic Organization, in *American Economic Review*, **62**: 777-795.
- ALDRICH H., PFEFFER J. (1976), Environments of organizations, in *Annual Review of Sociology*, **2**: 79-105.
- ALEXANDER N., LOCKWOOD A. (1996), Internalization: a comparison of the hotel and retail sectors, in *Service Industries Journal*, **16** (4), 458-473.
- ALVINO F. (2003), *Scelte di valore e politiche di sviluppo delle aziende di tour operating*, Giappichelli, Torino.
- AMIT, R., SCHOEMAKER, P. J.H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, in *Strategic Management Journal*, **14**: 33-46.
- AMOROSO M. (1984), *Economia e organizzazione delle aziende alberghiere*, Pacini, Pisa.
- AMRAM R., KULATILAKA N. (1999), *Real Options: Managing Strategic Investments in an Uncertain World*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- ANDERSON E., GATIGNON H. (1986), Models of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions, in *Journal of International Business Studies*, **17** (3): 1-26.
- ANDERSON R. C. (1967), *A sociometric approach to the analysis of interorganizational relationships*, Institute for Community Development, Michigan State University, East Lansing, MI.
- ARINO A., DE LA TORRE J. (1998), Learning form failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures, in *Organization Science*, **9** (3): 306-325.
- AXELROD R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, HarperCollins, London.
- BADARACCO J. L. (1991), *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*, Harvard Business School Press, Boston.
- BAILEY K. D. (1991), *Metodi di ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.
- BAIN J. S. (1951), Relation of profit to industry concentration: American manufacturing, 1936- 1940, in *Quarterly Journal of Economics*, **65**: 293-324.
- BARNEY J. B. (1991), Firm resources and sustainable competitive advantage, in *Journal of Management* **17**: 99- 120.

- BARNEY J. B. (1986), Organizational culture. Can it be a source of sustained competitive advantage? in *Academy of Management Review*, **11**: 791–800.
- BARNEY J. B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition, Prentice Hall, US.
- BARNEY J. B., HANSEN M. H. (1994). Trustworthiness: Can it be a source of competitive advantage?, in *Strategic Management Journal*, **15** (Special Issue): 175-203.
- BARNEY J. B., OUCHI W. G. (1986), *Organizational Economics*, Jossey Bass Publishers, S. Francisco, London.
- BARRINGER B. R., HARRISON J. S. (2000), Walking a tightrope creating value through interorganizational relationship, in *Journal of Management*, **26**: 367-403.
- BARTMESS A., CERNY K. (1993), Building competitive advantage through a global network of capabilities, in *California Management Review*, **35** (2): 78-103.
- BAUM J. A. C., CALABRESE T., SILVERMAN B. S. (2000), Don't go it alone: Alliance network composition and start-up's performance in Canadian biotechnology in *Strategic Management Journal*, **21**: 267-294.
- BELLA D., RAININI M. (2002), *Il settore alberghiero: nuove prospettive di sviluppo immobiliare e di facility management in Italia*, in O. TRONCONI, A CIARAMELLA, D. PISANI., *La gestione di edifici e patrimoni immobiliari*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- BENEVOLO C, GRASSO M. (2005), *L'impresa alberghiera: produzione, strategie e politiche di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- BERLE A. A., MEANS G. C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and Word, New York.
- BLOIS K. J. (1999), Trust in business to business relationships: An evaluation of its status, in *Journal of Management Studies*, **36** (2): 197–215.
- BONINI A. (1990), *Hotel & restaurant management*, Pubblistampa, Milano.
- BONOMA T. V. (1985), Case research in marketing: opportunities, problems and a process, in *Journal of Marketing Research*, **22** (5): 199-208.
- BRADACH J. L. (1997), Using the plural form in the management of restaurant chains, in *Administrative Science Quarterly*, **42**: 276-303.
- BRANDENBURGER A., NALEBUFF B. (1996), *Co-opetition*. Doubleday: New York.
- BRESSER R. K. (1988), Cooperative strategy, in *Strategic Management Journal*, **9**: 475–492.
- BRICKLEY J. A., DARK F. H. (1987), The choice of organizational form: the case of franchising, in *Journal of Financial Economics*, **18**: 401-420.
- BROCKHOFF K. (1992), R&D cooperation between firms: a perceived transaction cost perspective, in *Management Science*, **38** (4): 514-24.
- BROTHERTON B. (2004), *The international hospitality industry. Structure, characteristic and issues*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.

- BRUSH C. G., GREENE P. G., HART M. M. (2001), From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base, in *Academy of Management Executive*, **15** (1): 64.
- BUHALIS D. (1998), Strategic use of information technologies in the tourism industry, in *Tourism Management*, **19** (5): 409-421.
- BURGERS W. P., HILL C. W., KIM W. C. (1993), A theory of global strategic alliance the case of global auto industry, in *Strategic Management Journal*, **14**: 419-432.
- BURTON J. (1995), Composite Strategy: The combination of collaboration and competition, in *Journal of General Management*, **21** (1): 1-23.
- BUTLER J. K. JR. (1983), *Reciprocity of trust between professionals and their secretaries*, in "Psychological Reports", **53**: 411-416.
- BUTLER J. K. JR., CANTRELL R. S. (1984), A behavioural decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates, in *Psychological Reports*, **55**: 19-28.
- CAPALDO A. (2002), *Forme reticolari di organizzazione delle attività distributive. Il caso dell'integrazione logistica*, Rapporto di ricerca Progetto CNR - Agenzia 2000 n. CNRG007F3E- Università Cattolica del Sacro Cuore: Italia.
- CAPALDO A. (2003), Alleanze strategiche, in *Sviluppo e Organizzazione*, **199** (5): 31-54.
- CAPASSO A. (1990), *Economia e finanza delle acquisizioni aziendali*, Cedam, Padova.
- CAPRA F. (1997), *La rete della vita*, Rizzoli, Milano.
- CARNEY M. (1998), The competitiveness of networked production: the role of trust and asset specificity, in *Journal of Management Studies*, **35** (4): 457-479.
- CARSON S. J., MADHOK A., VARMAN R., JOHN G. (2003), Information processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R&D collaboration, in *Organization Science*, **14** (1): 45-56.
- CASARIN F. (1995), I rapporti di collaborazione tra impresa alberghiera e impresa tour operator, in *Economia e Diritto del Terziario*, **3**: 1257-1281.
- CASARIN F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Giappichelli, Torino.
- CAVES R. E., WILLIAM F. M. (1976), Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets, in *Southern Economic Journal*, **42** (4): 572-586.
- CHANDLER A. JR., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the industrial Enterprise*, MIT Press: Cambridge, MA.
- CHATHOTH P. K., OLSEN M. D. (2003), Strategic alliances: a hospitality industry perspective, in *Hospitality Management*, **22**: 419-434.
- CHEN H., CHEN T. J., (2003), Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource based perspective, in *Journal of World Business*, **38**: 1-14.

- CHI T. (1994), Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure, in *Strategic Management Journal*, **15**: 271-290.
- CHILD J. (1972), Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, in *Sociology*, **6**: 1-22.
- CHILD J., FAULKNER D. O. (1998), *Strategic of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- CHILD J., RODRIGUES S. (1996), *The role of social identity in the international transfer of knowledge through joint ventures*, in S. CLEGG, G. PALMER, *Producing management knowledge*, Sage, London.
- CHILD J., YAN Y. (2003), Predicting the performance of international joint ventures: An investigation in China, in *Journal of Management Studies*, **40** (2): 283-320.
- CHILES T. H., MCMACKIN J. F. (1996), Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics, in *Academy of Management Review*, **21** (1): 73-99.
- CIBORRA C. (1991), *Alliances as learning experiments: cooperation, competition and change in high-tech industries*, in L. K. MYTELKA, *Strategic Partnerships: States, Firms and International Competition*, Pinter, London.
- CLARK K. B., FUJIMOTO T. (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston.
- COASE R. H. (1937), The nature of the firm, in *Economica N.S.*, **4**: 386-405.
- COHEN W., LEVINTHAL D. A. (1990), Absorptive capability: a new perspective on learning and innovation, in *Administrative Sciences Quarterly*, **35** (1):128-152.
- COLLIS D. J., MONTGOMERY C. A. (1997), *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, Irwin, Chicago.
- COLLIS D. J., MONTGOMERY C. A. (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990s, in *Harvard Business Review*, July-August: 118-128.
- COLTMAN M. (1989), *Tourism marketing*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- COMACCHIO A. (1996), *Le risorse umane nelle imprese turistiche*, Giappichelli, Torino.
- CONFALONIERI M. (2004), *Economia e gestione delle aziende turistiche*, Giappichelli Torino.
- CONNER K. R. (1991), A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, in *Journal of Management*, **17** (1): 121-154.
- CONTRACTOR F. J. (1980), The composition of licensing fees and arrangements as a function of economic development of technology recipient nations, in *Journal of International Business Studies*, **11**: 47-62.
- CONTRACTOR F. J. (1985), *Licensing in international strategy: a guide for planning and negotiations*, Westport, Connecticut and London: Quorum Books.

- CONTRACTOR F. J., LORANGE P. (1988), *Why should firm cooperate? The strategy and economic basis for cooperative venture* in F. J. Contractor, P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, D. C. Heath and Company, Lexington.
- CONTRACTOR J. F., KUNDU S. K. (1998), Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector, in *Journal of International Business Studies*, **29** (2): 325-358.
- CONTRACTOR J. F., KUNDU S. K. (1998), Franchising versus company run operations: modal choice in the global hotel sector, in *Journal of International Marketing*, **6** (2): 28-53.
- COOK K. (1977), Exchange and power in networks of interorganizational relations, *The Sociological Quarterly* **18**: 62-82.
- COOMBS J. G., KETCHEN D. J. (1999), Exploring interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predications from the resource-based view and organizational economics, in *Strategic Management Journal*, **20**: 867-888.
- COPELAND T. E., KEENAN P. T. (1998), Making real options real, in *McKinsey Quarterly*, **3**: 128-141.
- CORDIANO M. (2000), Problemi di gestione del posizionamento competitivo nelle imprese alberghiere multiunit. Un'evidenza empirica, in *Economia e Diritto del Terziario*, **2**: 537-577.
- COSTA P., RISPOLI M. (1992), *Dimensioni dell'industria italiana dei viaggi e del turismo*, Sipi, Roma.
- COYNE K. P. (1986), Sustainable competitive advantage-what it is and what it isn't, in *Business Horizons*, **29** (1): 54-61.
- CROTTS J. C., BUHALIS D., MARCH R. (2000), *Global alliances in tourism and hospitality management*, The Haworth Hospitality Press, London.
- CYERT R. M., MARCH J. G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- D'ANGELLA F. (2004), *Italy Bike Hotels*, in M. DE CARLO, *Management delle aziende del turismo. Letture e casi*, Tools, Milano.
- D'AUNNO T. A., ZUCKERMAN H. S. (1987), A life cycle model of organizational federations: the case of hospitals, in *Academy of Management Review*, **12** (3): 534-545.
- D'AVENI R. (1994), *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic manoeuvring*, Free Press, New York.
- D'AVENI R. (1995), Coping with hypercompetition: utilizing the new 7s's framework, in *Academy of Management Executive*, **9** (3): 45-57.
- DAGNINO G. B. (2000), Spazio e tempo in economia d'impresa: note metodologiche per un'indagine integrata sulle forme reticolari, in *Economia e Politica Industriale*, **107**: 153-185.

- DAS T. K., TENG B. (2000), Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective, in *Organization Science*, **11** (1): 77-101.
- DAVIS J. H., SCHOORMAN F. D., MAYER R. C., TAN H. H. (2000), The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage, in *Strategic Management Journal*, **21**: 563-576.
- DAVIS R. C. (1958), *Fondamenti di alta direzione*, Comunità, Milano.
- DE CARLO M. (2004), *Villa d'Este*, in M. DE CARLO, *Management delle aziende del turismo. Letture e casi*, Tools, Milano.
- DE ROND M. (2000), *Alliances as social artefacts: a structurationist imagination: a study of the process dynamics and biopharmaceutical research collaborations*, Unpublished DPhil thesis, Said Business School, University of Oxford, Oxford.
- DE ROND M. (2003), *Strategic alliances as social facts*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- DEED D. L., HILL C. W. L. (1998), An examination of opportunistic action within research alliances: evidence from the biotechnology industry, in *Journal of Business Venturing*, **14**: 141-163.
- DELLA CORTE V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.
- DELLA CORTE V. (2004), *La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa tour operator*, Cedam, Padova.
- DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (1999), L'approccio della Resource-Based Theory alla generazione del vantaggio competitivo, in *Sviluppo e Organizzazione*, **172** (2): 115-128.
- DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (2003), Evoluzione del marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell'Information & Communication Technology, in J. ANDREANI, U. COLLESEI (a cura di), *Atti del Terzo Congresso Internazionale sulle Tendenze di Marketing*, 28-29 novembre, Venezia.
- DEV C. S., ERRAMILI K., A. SANJEEV (2002), Brands Across Borders: Determining Factors in Choosing Franchising or Management Contracts for Entering international Markets, in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* **43**: 91-104.
- DEVLIN G. (1991), Diversification: A redundant strategic option, in *European Management Journal*, **9** (1): 76-82.
- DI CESARE F. (1995), Il turismo degli eventi aggregativi e l'offerta delle imprese alberghiere, in *Economia e Diritto del Terziario*, **3**: 1283-1310.
- DIERICKX I., COOL K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in *Management Science*, **35** (12): 1504-1513.
- DIXIT A. K., NALEBUFF B. J. (1991), *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, W.W Norton: London.
- DODGSON M. (1993), Learning, trust and technological collaboration, in *Human Relations*, **46**: 77-95.

- DONALDSON L., (2001), *The contingency theory of organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- DONALDSON L. (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DOYLE J. M. (1993), *Marriott splits into two firms*, *Honolulu Advertiser*, July 24.
- DOZ Y. L. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, in *Strategic Management Journal*, **17** (Special Issue): 55-83.
- DRAZIN R., VAN DE VEN A. (1985), Alternative forms of fit in contingency theory, in *Administrative Science Quarterly*, **30**: 514-539.
- DUNNING J. H. (1980), Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test, in *Journal of International Business Studies*, **11** (1), 9-31.
- DUNNING J. H., MC QUEEN M. (1981), The Eclectic theory of international production: a case study of the international hotel industry, in *Managerial and Decision Economics*, **2** (4): 197-210.
- DUNNING J.H. (1995), *The globalization of business*, Londra, Routledge.
- DUSSAUGE P, GARETTE B., MITCHELL W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia, in *Strategic Management Journal*, **21**: 99-126.
- DYER J. H. (1996), Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry, in *Strategic Management Journal*, **17** (4): 271-292.
- DYER J. H. (1997), Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, in *Strategic Management Journal*, **18**: 535-556.
- DYER J. H., KALE P., SINGH H. (2001), How to make strategic alliances work, in *MIT Sloan Management Review*, **42** (4): 37-43.
- DYER J. H., SINGH H. (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, in *Academy of Management Review*, **23** (4): 660-679.
- DYER J. H., WUJIN C. (2003), The role of trustworthiness costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea, in *Organization Science*, **14**: 57-69.
- DYER J., OUCHI W. (1993), Japanese style partnerships: Giving companies a competitive edge, in *Sloan Management Review*, **31**: 51-63.
- ECCLES G. (1997), *The relationship between organizational structure and strategy*, in R. TEARE, *Global Directions: New Strategies for hospitality and Tourism*, Cassell, London and Herndon, VA.
- EIGLEIR P., LANGEARD E. (1996), *Il marketing strategico nei servizi*, edizione italiana a cura di G. Piantoni, McGraw Hill, Milano.

- EISENHARDT K. M. (2002), Has strategy changed?, in *MIT Sloan Management Review*, **43** (2): 88-91.
- ERRAMILLI M. K., RAO C. P. (1991), The Experience Factor In Foreign Market Entry Behaviour of Service Firms, in *Journal of International Business Studies*, **22** (3): 461-478.
- ERNST D., BLEEKE J. (1993), *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisition in the Global Marketplace*, John Wiley & Sons, New York.
- EYSTER J. J. (1997), Hotel management contracts in the US: the revolution continues, in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **38** (3), 14-20.
- FACCIPIERI S. (1989), *L'analisi strategica*, in M. Rispoli, *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.
- FAMA E. F., JENSEN M. C. (1983), Separation of ownership and control, in *Journal of Law and Economics*, **26**: 301-325.
- FAULKNER D. O. (1995), *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete*, McGraw Hill, Maidenhead.
- FAULKNER D. O., DE ROND M. (2000), *Perspectives on cooperative strategy*, in D. O. FAULKNER, M. DE ROND, *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University Press, Oxford.
- FERRIN D. L., DIRKS K. T. (2003), The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects, in *Organization Science*, **14** (1): 18-31.
- FLADMÖE L. K., LAURENT L. J. (1995), Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise, in *Management Science*, **41** (7), 1238-1249.
- FORREST J. E., MARTIN M. J. C. (1992), Strategic alliances between large and small research intensive organizations: experiences in the biotechnology industry, in *R&D Management*, **22** (1): 41-54.
- FRAIRE M., RIZZI A. (1998), *Statistica*, Carocci, Roma.
- FRANCIS A., TURK J., WILLIAM P. (1983), *Power, Efficiency and Institutions: A Critical Appraisal of the Markets and Hierarchies' Paradigm*, Heinemann, London.
- FRIEDMAN W., KALMANOFF G. (1961), *Joint International Business Ventures*, Columbia University Press, New York.
- FRIGNANI A. (2004), Che cos'è il franchising?, in *Convegni, Incentive e Comunicazione*, marzo/aprile.
- GATIGNON H., ANDERSON E. (1988), The multinational corporations' degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation, in *Journal of Law, Economics, and Organization*, **4** (2): 305-336.
- GENTILE R., (2002), *Agenzie di viaggi e network. Nuove tendenze nella distribuzione turistica italiana*, Hoepli, Milano.

- GERINGER J. M. (1991), Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, in *Journal of International Business Studies*, **22** (1): 41-62.
- GERLOFF E. A. (1989), *Strategie organizzative*, McGraw Hill, Milano.
- GIDDENS A. (1989), *A reply to my critics*, in D. HELD, J. THOMPSON, *Social Theory of Modern Organization: Anthony Giddens and his Critics*: 249-301.
- GIDDENS A. (1997), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- GOLINELLI G., GATTI M. (2002), *Dalla struttura al sistema: elementi per una riflessione sui confini, i rapporti con la proprietà, la flessibilità e l'elasticità*, in G. GOLINELLI, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. III, Cedam, Padova
- GOLINELLI M. C. (1995), Il ruolo del PCO nella filiera congressuale e le interrelazioni con l'impresa alberghiera, in *Economia e Diritto del Terziario*, **3**: 1311-1336.
- GOMES-CASSARES B. (1989), Ownership structures of foreign subsidiaries, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, **11**: 1-25.
- GOODRICH J. N., (2002), September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry, in *Tourism Management*, **23** (6): 573-580.
- GRANDORI A. (1983), *Organizzazione e ambiente dell'impresa alberghiera*, in R. RUOZI, *L'impresa alberghiera. Aspetti di marketing, organizzazione, amministrazione e finanza*, Giuffrè, Milano.
- GRANDORI A. (1989), Reti inter-organizzative: Progettazione e Negoziazione, in *Economia e Management*, **7**: 28-40.
- GRANT R. M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, in *California Management Review*, **33**: 114-135.
- GRANT R. M. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- GUETZKOW H. (1966), *Relations among organizations*, in R. BOWERS, *Studies on Behaviour in Organizations*, University of Georgia Press, Athens, GA.
- GUETZKOW H. (1998), Alliances and networks, in *Strategic Management Journal*, **19** (4): 293-317.
- GULATI R. (1996), Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis, in *Administrative Science Quarterly*, **40**: 619-652.
- GULATI R. (1998), Alliances and networks, in *Strategic Management Journal*, **19**: 293-317.
- GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A. (2000), Strategic networks, in *Strategic Management Journal*, **21**: 203-215.
- GULATI R., SINGH H. (1998), The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, in *Administrative Science Quarterly*, **43**: 781-814.

- GUNN C. (1988), *Tourism Planning*, Taylor and Francis, New York.
- HAGEDOORN J. (1993), Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences, in *Strategic Management Journal*, **14**: 371–385.
- HAGEDOORN J. (1996), Trends and patterns in strategic technology partnering since the early seventies, in *Review of Industrial Organization*, **11**: 601–616.
- HAGEDOORN J., DYSTERS G. (2002), External sources of innovative capabilities: The performance for strategic alliances or merges and acquisitions, in *Journal of Management Studies*, **39**: 167-188.
- HAGEDOORN J., NARULA R. (1996), Choosing organizational modes of strategic technology partnering: International and sectoral differences, in *Journal of International Business Studies*, 2nd quarter: 265–284.
- HAGEDOORN J., SADOWSKI B. (1999), The transition from strategic technology alliances to merges and acquisitions: An exploratory study, in *Journal of Management Studies*, **36** (1): 87–107.
- HAKANSSON H. (1990), Technological collaboration in industry network, in *Engineering Management Journal*, **8**: 371-379.
- HALL R. (1992), L'analisi strategica delle risorse intangibili, in *Problemi di gestione*, **19**: 7- 30.
- HAMEL G. (1991), Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances, in *Strategic Management Journal*, **12**: 83-103.
- HAMEL G., DOZ Y. L., PRAHALAD C. K. (1989), Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, **67** (1): 133-139.
- HARRIGAN K. R. (1988), Joint ventures and competitive strategy, in *Strategic Management Journal*, **9**: 141-158.
- HARRISON J. S. (2003), Strategic analysis for the hospitality industry, in *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **4**: 139-152.
- HARRISON J. S., HITT M. A., HOSKISSON R. E, IRELAND R. D. (2001), Resource complementary in business combinations: Extending the logic to organizational complementary, and economic motivation on joint venture dissolution, in *Academy of Management Journal*, **40**: 297-307.
- HEDLUND G., ROLANDER D. (1990), *Action in hierarchies: New approaches to managing the multinational corporation*, in C. BARLETT, *Managing the global firm*, London: Routledge.
- HEIDE J. B. (1994), Interorganizational governance in marketing channels, in *Journal of Marketing*, **58** (1): 71-85.
- HELPER S., SAKO M. (1995), Supplier relations in Japan and the United States: Are they converging?, in *Sloan Management Review*, **36**: 77-84.
- HENNERT J. F. (1988), A transaction cost theory of equity joint ventures, in *Strategic Management Journal*, **9**: 361-74.

- HENNERT J. F. (1991), The transaction cost theory of joint ventures, in *Management Science*, **37**: 483-497.
- HILL C., SNELL S. (1988), External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries, in *Strategic Management Journal*, **9**: 577-590.
- HILLEBRAND B., BIEMANS W. G. (2003), The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions, in *Journal of international Business Research* **56**: 735-744.
- HITT A., IRELAND R. D., HOSKISSON R. (2005), *Strategic management: competitiveness and globalization*, 6 ed., South Western College Publishing, Cincinnati.
- HITT M. A., BIERMAN L., SHIMIZU K., KOCHAR R. (2001), Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective, in *Academy of Management Journal*, **44**: 13-28.
- HITT M. A., DACIN M. T., LEVITAS E., ARREGLE J. L., BORZA A. (2000), Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives, in *Academy of Management Journal*, **43** (3): 449-467.
- HOLLOWAY J. K. (1994), *The business of tourism*, Longman, 4rth Edition, England.
- HOLM D. B., ERIKSSON K., JOHANSON J. (1999), *Creating value through mutual commitment to business network relationships*, in *Strategic Management Journal*, **20**: 467-486.
- HOLMSTROM B. (1979), Moral hazard and observability, in *Bell Journal of Economics*, **10** (1): 74-91.
- HOUSDEN J. (1984), *Franchising and other relationship in hotel e catering services*, Heinemann, London.
- HUFF L., KELLEY L. (2003), Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study, in *Organization Science*, **14** (1): 81-90.
- HUTT M., STAFFORD E., WALKER B., REINGEN P. (2004), Reputational Effectiveness in Cross-Functional Working Relationships, in *Journal of Product Innovation Management*, **21**: 44-66.
- INKPEN A. C. (1995), *The Management of International Joint Ventures: An Organizational Learning Perspective*, Routledge, London.
- INKPEN A. C. (1996), Creating knowledge through collaboration, in *California Management Review*, **39** (1): 123-140.
- INKPEN A. C. (1998), Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances, in *Academy of Management Executive*, **12** (4): 69-80.
- INKPEN A. C. (2000), A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope, in *Strategic Management Journal*, **21**: 775-779.
- INKPEN A. C., CROSSAN M. M. (1995), Believing is seeing: joint ventures and organizational learning, in *Journal of Marketing Studies*, **32**: 595-618.
- IRELAND R. D., HITT M. A., VAIDYANATH D. (2002), Alliances management as a source of competitive advantage, in *Journal Management*, **28**: 413-446.

- ISOTTA F. (1989), *Le forme organizzative: evoluzione e progettazione*, in M. RISPOLI, *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.
- JEFFERSON A., LICKORISH L. (1988), *Marketing Tourism*, Longman, Harlow.
- JENNINGS D. F., ARTZ K., GILLIN L. M., CHRISTODOULOU C. (2000), Determinants of trust in global strategic alliances: Amrad and the Australian biomedical industry, in *Competitiveness Review*, **10** (1): 25-44.
- JENSEN M. C., MECKLING C. (1976), Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure, in *Journal of Financial Economics*, **3**: 305-360.
- JOHANSSON J. K. (1995), International alliances: Why now?, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23** (4): 301-304.
- JONES C., HESTERLY W. S., BORGATTI S. P. (1997), A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms, in *Academy of Management Review*, **22** (4): 911-945.
- JONES P. (1999), Multi-unit management in the hospitality industry: a late twenty century phenomenon, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **11** (4): 521-542.
- KALE P., DYER J. H., SINGH H. (2002), Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function, in *Strategic Management Journal*, **23**: 747-767.
- KALE P., SINGH H., PERLMUTTER H. (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, in *Strategic Management Journal*, **21**: 217-237.
- KANDAMPULLY J. (2003), *Service Management. The paradigm in hospitality*, Pearson Education Australia.
- KANTER R. M. (1994), Collaborative advantage: the art of alliances, in *Harvard Business Review*, **4**: 96-108.
- KENT D. H. (1991), Joint ventures vs. non-joint ventures: An empirical investigation, in *Strategic Management Journal*, **12**: 387-393.
- KERN T., WILLCOCKS L. P. (2000), *Cooperative relationship strategy in global information technology outsourcing: the case of Xerox Corporation*, in D. O. FAULKNER, M. DE ROND, in *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University Press, Oxford.
- KING D. R., COVIN J. G., HEGARTY H. (2003), Complementary resources and the exploitation of technological innovation, in *Journal of Management*, **29**: 589-606.
- KLEIN B., CRAWFORD R., ALCHIAN A. (1978), Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, in *Journal of Law and Economics*, **21**: 297-326.
- KNIGHT F. H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, MA.
- KNIGHT F. H. (1951), *The economic organization*, Harper & Row, New York.

- KOGUT B. (1988), Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, in *Strategic Management Journal*, **9**: 319–332.
- KOGUT B. (1991), Joint ventures and the option to expand and acquire, in *Management Science*, **37**: 19–33.
- KOGUT B., KULATILAKA N. (2001), Capabilities as real options, in *Organization Science*, **12** (6): 744-759.
- KRAATZ M. S. (1998), Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change, in *Academy of Management Journal*, **41** (6): 621–643.
- KURATKO D. F., IRELAND R. D., HORNSBY J. S. (2001), Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy, in *Academy of Management Executive* **15** (4): 60-71.
- LANDI S. (1991), Ma cosa è veramente il prodotto turistico?, in *Azienda Turismo*, **4**.
- LANE P., LUBATKIN M. (1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning, in *Strategic Management Journal*, **19**: 461-477.
- LANE P. J., LUBATKIN M. (1998), *Relative absorptive capacity, trust and interorganizational learning in international joint venture*, in M.HITT, J. RICART, R. NIXON, *Managing strategically in an Interconnected World*, New York, John Wiley, 1998.
- LARSSON R., BENGTTSSON L., HENRIKSSON K., SPARKS J. (1998), The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances, in *Organization Science*, **9**: 285-305.
- LARSSON R., BROUSSEAU K. R., DRIVER M. J., HOMQVIST M. (2003), International growth through cooperation: Brand-driver strategies, leadership, and career development in Sweden, in *Academy of Management Executive*, **17** (1): 7-21.
- LARZELERE R. E., HUSTON T. L. (1980), The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships, in *Journal of Marriage and the Family*, August: 595–604.
- LASHLEY C., MORRISON A. (2000), *Franchising Hospitality Services*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- LAWRENCE T. B., HARDY C., PHILLIPS N. (2002), Institutional effects of interorganizational collaborations: The emergence of proto-institutions, in *Academy of Management Journal*, **45**: 281-290.
- LEE R. W., POWEL E.W. (1975), *Profit planning: the continuing feasibility study*, in L. KRECK, J. W. RACKEN, *Dimension of hospitality management*, Cahners Publishing Co. Inc., Boston.
- LEIPER N. (1990), *Tourism Systems*, Massey University Press, Palmerston North, New Zealand.
- LEROY F., RAMANANTSOA B. (1997), The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger: An empirical study, in *Journal of Management Studies*, **34**: 871–894.

- LEVINE S., WHITE P. E. (1961), Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships, in *Administrative Science Quarterly*, **5**: 583-601.
- LEWIS C. C., CHAMBERS R. E. (1989), *Marketing leadership in hospitality*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- LIBERATORE G. (1993), *Il controllo di gestione delle imprese turistico-ricettive*, Cedam, Padova.
- LIPMAN S., RUMELT R. (1982), Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, in *Bell Journal of Economics*, **13**: 418-438.
- LITTELJOHN D. (2003), Internationalization in hotels: current aspects and developments, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **9** (5/6): 86-100.
- LORENZONI G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo: le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etaslibri, Milano.
- LORENZONI G. (1998), *Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G., LIPPARINI A. (1999), The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability, in *Strategic Management Journal*, **20**: 317-338.
- MACNEIL I. R. (1974), The many futures of contracts. *Southern California Law Review* **47**(3): 691-716.
- MADHOK A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm, in *Strategic Management Journal*, **18**: 39-61.
- MADONNA S. (2001), *L'azienda alberghiera. Mercato, struttura e caratteri operativi*, Giuffrè, Milano.
- MAGGIORE E. (1992), L'evoluzione del rapporto cliente fornitore, in A. DE MAIO, E. MAGGIORE, *organizzare per innovare. Rapporti evolutivi clienti fornitori*, Etas, Milano.
- MARI C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- MARTINEZ M. (2000), *L'analisi organizzativa: il network*, in R. MERCURIO, F. TESTA (2000), *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.
- MARTINI U. (2000), L'impatto di internet sulla struttura del mercato turistico *leisure*. Un'analisi comparata nei settori del turismo organizzato e del turismo fai da te, in *Technical Report DISA*, Quaderno n. 36.
- MASON E. S. (1939), Price and production policies of large scale enterprises, in *American Economic Review*, **39**: 61-74.
- MATHEWSON G., WINTER R. A. (1985), The Economics of Franchise Contracts, in *Journal of Law and Economics*, **28** (3), 503-526.
- MAURI A. G. (2004), *Le imprese alberghiere. Strategie e marketing*, McGraw Hill, Milano.

- MAYER R. C., DAVIS J. H, SCHOORMAN F. D. (1995), An integrative model of organizational trust, in *Academy of Management Review*, **20**: 709-734.
- MC GRATH J. (1982), *Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas*, in J. MC GRATH, J. MARTIN, R. KULA, *Judgment calls in research*, Sage Publications Inc., Beverly Hills.
- MEDLIK S., MIDDLETON T. C. (1975), The tourist product and its marketing implications, in *Management of tourism*, Heinemann, Londra.
- MEDLIK S. (1989), *The business of Hotels*, Heinemann, Oxford.
- MEGLIO O. (2004), *Il processo di integrazione post-acquisizione*, Cedam, Padova.
- MERCURIO R., TESTA F. (2000), *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.
- MERCURY (2003), *XII Rapporto sul Turismo*, Firenze.
- METALLO G. (1984), *La produzione dei servizi alberghieri. Aspetti della gestione finanziaria*, CUES, Salerno.
- MIDDLETON T. C. (1988), *Marketing in travel and tourism*, Heinemann, Oxford.
- MOHR J., SPEKMAN R. (1994), Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques, in *Strategic Management Journal*, **15**: 135–152.
- MORELLI U. (1995), *Management delle imprese turistiche*, Etas Libri, Milano.
- MURPHY J. (2003), The bandwagon effect: Swiss hotels web site and e-mail management, in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **44** (1): 71-87.
- MURRAY E. A. JR., MAHON J. F. (1993), Strategic alliances: gateway to the new Europe?, in *Long Range Planning*, **26** (4): 102-111.
- MUSTILLI M. (1990), *Le strategie di sviluppo esterno dell'impresa industriale*, Cedam, Padova.
- NAGARAJAN A., MITCHELL W. (1998), Evolutionary diffusion: Internal and external methods used to acquire encompassing, complementary, and incremental technological changes in the lithotripsy industry, in *Strategic Management Journal*, **19**: 1063–1077.
- NASCH J. F JR. (1950). Equilibrium points in n-person games, in *Proceedings of the National Academy of Sciences*, **36**: 48-90.
- NEWBURRY W., ZEIRA Y. (1997), Generic differences between equity international joint ventures (EIJVs), international acquisitions(IAs) and international Greenfield investments (IGIs): Implications for parent companies, in *Journal of World Business*, **32** (2): 87–102.
- NEWBURRY W., ZEIRA Y. (1999), Autonomy and effectiveness of equity international joint ventures (EIJV's): An analysis based on EIJV's [sic] in Hungary and Britain, in *Journal of Management Studies*, **36** (2): 263–285.

- NOHRIA N. (1992), *Is a network perspective a useful way of studying organizations?*, in N. NOHRIA, R. G. ECCLES, *Network and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa*, Etaslibri, Milano.
- OHMAE K. (1989), The global logic of strategic alliances, in *Harvard Business Review*, March-April: 143-155.
- OLSEN M. D. (1993), Accommodation: international growth strategies of major US hotel companies, *Travel & Tourism Analyst*, in *Economic Intelligence Unit*, **3**: 51-64.
- OLSEN M. D., TSE E., WEST J. J. (1992), *Strategic management in the hospitality industry*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- ONIDA P., *Le discipline economico-aziendali*, Giuffrè, Milano, 1959.
- OSBORN R. N., BAUGHN C. C. (1990), *Forms of interorganizational governance for multinational alliances*, in *Academy of Management Journal*, **33** (3): 503-519.
- OUCHI W. G. (1984), *The M-form Society: How American Teamwork Can Capture the Competitive Edge*, Addison-Wesley, Reading.
- OVIATT B. M., MC DOUGALL P. P. (1994), Towards a theory of international ventures, in *Journal of International Business Studies*, **69**: 45-64.
- PARK N., MEZIAS J. M., SONG J. (2004), A Resource-based view of strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace in *Journal of Management*, **30**: 7-27.
- PARK S. H., RUSSO M. V. (1996), When competition eclipses cooperation: An event history of joint venture failure, in *Management Science*, **42**: 875-890.
- PARK S. H., UNGSON G. R., (1997), The effect of national culture, organizational complementary, and economic motivation on joint venture dissolution, in *Accademy of Management Journal*, **40**: 297-307.
- PARKHE A. (1993), Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures, in *Academy of Management Review*, **18** (2): 227-268
- PENROSE E. T. (1958), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York.
- PERONI G. (1998), *Economia e management delle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano.
- PERRONE V., ZAHEER A., MC EVILY B. (2003), Free to be trusted? Boundary constraints an trust in boundary spanners, in *Organization Science*, **14**: 422-439.
- PERROW C. (1986), *Complex Organizations: A Critical Essay* (3rd edn.). McGraw-Hill, New York.
- PETERAF M. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, in *Strategic Management Journal*, **14**: 179-91.

- PFEFFER J. (1982), *Organizations and Organization Theory*. Pitman: London.
- PFEFFER J., NOWAK P. (1976), Patterns of joint venture activity: Implications for anti-trust research, in *Antitrust Bulletin*, **21**: 315–339.
- PFEFFER J., SALANCIK G. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York.
- PISANO G. P. (1989), Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry, in *Journal of Law and Economics and Organization*, **5** (1): 109-126.
- PISONI P., PUDDU L.,VOLPATTO O. (1983), *L'economia delle imprese alberghiere*, Giuffrè, Milano.
- POLANYI M. (1966), *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York.
- POPPER K. (1970), *Logica della scoperta scientifica*, Einaudi, Torino.
- PORTER M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- PORTER M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- PORTER M. E., FULLER M. B. (1986), Coalitions global strategy, in M. E. PORTER, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- PORTER M. E., WAYLAND R. (1991), Coca-Cola vs. Pepsi-Cola and the soft drink industry, in *Harvard Business School*, Case n.9: 179-391.
- POWELL . W, KOGUT K. W., SMITH-DOERR L. (1996), Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, in *Administrative Science Quarterly*, **41**: 116-145.
- RAMANATHAN K. A., THOMAS S. H. (1997), *Explaining joint ventures: alternative theoretical perspective*, in P. W. BEAMISH, J. P. KILLING, *Cooperative Strategies: North American Perspective*, New Lexington Press, San Francisco, CA.
- REED R., DEFILLIPPI R. J. (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, in *Academy of Management Review*, **15** (1): 88–102.
- REUER J. J., ZOLLO M., SINGH H. (2002), Post-formation dynamics in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, **23** (2): 135-152.
- REYNOLDS C. (1994), *What's in a name? You'd be surprised*. *Star Ledger*, December 18.
- RICCI P. (2000), *Il bilancio d'esercizio delle imprese alberghiere*, Giappichelli, Torino.
- RINDFLEISCH A., MOORMAN C. (2001), The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective, in *Journal Marketing*, **65**: 1-18.
- RING P. S., VAN DE VEN A. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, in *Strategic Management Journal*, **13**: 483–498.
- RISPOLI M. (1989), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.

- RISPOLI M. (1995), L'individuazione dell'ambiente competitivo per le imprese alberghiere, in *Economia e diritto del terziario*, **3**: 1109-1141.
- RISPOLI M. (1999), Tour operator e impresa alberghiera una relazione necessaria, in *Economia e Diritto del Terziario*, **3**: 650-669.
- RISPOLI M. (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica* Bologna Ed. Il Mulino
- RISPOLI M., TAMMA M. (1994), Risorse e capacità nella concorrenza fra imprese alberghiere, in *Turistica*, **1**.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- ROBERTS E. B., LIU W. K. (2002), Ally or acquire?, in *MIT Sloan Management Review*, **43** (1): 26-34.
- ROSSI C. (2004), *La metamorfosi digitale. Evoluzione dell'impresa nell'era delle nuove tecnologie*, Cedam, Padova.
- RULLANI E. (1992), Economia delle risorse immateriali: una introduzione, in *Sinergie*, **29**: 9-25.
- RUMELT R. P. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge.
- RUMELT R. P. (1984), *Towards a strategic theory of the firm*, in B. LAMB, *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- RUMELT R. P. (1987), *Theory, strategy, and entrepreneurship*, in D. TEECE, *The Competitive Challenge*, Cambridge, Ballinger, MA.
- RUMELT R. P. (1991), How much does industry matter?, in *Strategic Management Journal*, **12**, (3):167-185.
- SANCETTA G. (1995), *Aspetti del comportamento competitivo delle imprese alberghiere*, Cedam, Padova.
- SCHEIRER R. L. (2002), Technology takes flight, in *Computerworld*, September: 34-45.
- SCIARELLI M. (1996), *Processo decisionale e valutazione strategica. La formulazione degli accordi tra imprese*, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S. (2002), *Economia e gestione dell'impresa*, Edizione II, Vol I e II, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S. (2005), *Il governo dell'impresa, processo decisorio ed etica aziendale*, Cedam, Padova.
- SCOTT W.H. (1992), *Organizations: rational, natural, and open system*, 3th edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- SENN L., MACCHIAVELLI A. (1992), La competitività delle aree turistiche, in *Politica del turismo*, **6** (5): 10-18.

- SETH A., THOMAS H. (1994), Theories of the firm: implications for strategy research, in *Journal of Management Studies*, **31** (2): 165-91.
- SHAN W., WALKER G., KOGUT B. (1994), Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry, in *Strategic Management Journal*, **15**: 387-394.
- SHANE S. A. (1998), Making new franchise systems work, in *Strategic Management Journal*, **19**: 697-707.
- SHENKAR O., LI J. (1999), Knowledge search in international cooperative ventures, in *Organization Science*, **10**(2): 134-143.
- SHENKAR O., YAN A. (2002), Failure as a consequence of partner politics: learning from the life and death of an international cooperative venture, in *Human Relations*, **55** (5): 565-601.
- SI S. X., BRUTON G. D. (1999), Knowledge Transfer in International Joint Ventures in transitional economies: The China experience, in *The Academy of Management Executive*, **13** (1): 83-90.
- SICCA L. (1998), *La Gestione strategica dell'impresa*, Cedam Padova.
- SIGUAW J.A., ENZ C. A. (1999), Best Hotel Environmental Practices, in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **40** (5): 72-77.
- SILVERMAN B. S., BAUM J. A. C. (2002), Alliance-Based Competitive Dynamics in the Canadian Biotechnology Industry, in *Academy of Management Journal*, **45**(4): 791-806.
- SIMON H. A. (1961), *Administrative behaviour*, II ed., Macmillan, New York.
- SIMONIN B. L. (1999), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliance, in *Strategic Management Journal*, **20**: 595-623.
- SIRIANNI, C.A. (1997), *Economie e gestione strategica dell'azienda alberghiera*, Giappichelli, Torino.
- SMIRCICH L., STUBBART C. (1985), Strategic Management in an enacted world, in *Academy of Management Review*, **10** (4): 724-736.
- SMITH K. G., FERRIER W. J., NDOFOR H. (2001), *Competitive dynamics research: critique and future directions*, Blackwell Handbook of Strategic Management, MA.
- SMITH S. L. J. (1994), The tourism product, in *Annals of Tourism Research*, **21** (3):582-595.
- SPEKMAN R. E., FORBES T. M., ISABELLA L. A., MACAVOY T. C. (1998), Alliance management: A view from the past and a look to the future, in *Journal of Management Studies*, **35** (6): 747-772.
- SPENDER J. C., GRANT R. M. (1996), Knowledge and the firm: overview, in *Strategic Management Journal Winter*, **17** (Special Issue): 5-9.
- STAMPACCHIA P. (2001), *L'impresa nel contesto globale*, Giappichelli, Torino.

- STEENSMA H. K., MARINO L., WEAVER K. M. (2000), Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs, in *Journal of international Business Studies*, **31**: 591-609.
- STUART T. E. (2000), Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry, in *Strategic Management Journal*, **21**: 791-811.
- SUBRAMANI M. R., VENKATRAMAN N. (2003), Safeguarding investment in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence, in *Academy of Management Journal*, **46** (1): 46-62.
- SYDOW J., WINDELER A. (1998), Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness, in *Organization Science*, **9** (3): 265-284.
- TEDESCHI J. T., LINSKOLD S. (1976), The logic of scientific inquiry, in *Social Psychology: interdependence, interaction and influence*, John Wiley and Sons, New York.
- TEECE D. J. (1987), *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*, in D. J TEECE., *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge, MA, Ballinger.
- TOMLINSON J. W. L. (1970), *The Joint Venture Process in International Business*, MIT Press, Cambridge.
- TURK H. (1973), Comparative urban structure from an interorganizational perspective, in *Administrative Science Quarterly*, **18**: 37-55.
- USAI G., VELO D. (1990), *Le imprese ed il mercato unico*, Pirola, Milano.
- VAN DE VEN A. H. (1976), On the nature, formation and maintenance of relations among organizations, in *Academy of Management Journal*, **1**: 24-36.
- VARADARAJAN P. R., CUNNINGHAM M. H. (1995), Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23** (4): 282-296.
- VELLAS F., BECHEREL L. (1995), *International tourism*, Palgrave Macmillan, New York.
- VELLAS F., BECHEREL L. (1999), *The international marketing of travel and tourism – A strategic approach*, Palgrave Macmillan, New York.
- VICARI S. (1983), *Imprese di servizi e politiche di mercato. Le dimensioni del processo competitivo*, Giuffrè, Milano.
- VICARI S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*, Egea, Milano.
- VICARI S. (1992), Risorse aziendali e funzionamento dell'impresa, in *Finanza marketing e produzione*, **3**: 127-145.

- VICERAT P. (1993), *Hotel Chains*, in BUIGUES F, *Market service and European integration: The challenges for 1990s*, Commission of European Communities, Bruxelles.
- VON HIPPEL E. (1988), *Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- VON NEUMANN J. (1928), Zur Theorie der Gesellschaftsspiele, in *Math. Ann.*, **100**: 295-320.
- VON NEUMANN J., MORGENSTERN O. (1944), *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton University Press, Princeton.
- WERNERFELT B. (1984), A resource-based view of the firm, in *Strategic Management Journal*, **5**: 171-180.
- WILLIAMSON O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON O. E. (1979), Transaction cost economics: The governance of contractual relations, in *Journal of Law and Economics*, **22**: 233–261.
- WILLIAMSON O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets Relational Contracting*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON O. E. (1991), Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, in *Administrative Science Quarterly*, **36**: 269–296.
- WILLIAMSON O. E. (1989), *Transaction Cost Economics*, in R. SCHMALENSEE, R. D. WILLIG, *The Heinz School Review*, v. 1, Amsterdam, North Holland.
- WINTER S. (1987), *Knowledge and competence as strategic assets*, in D. J. TEECE, *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge, MA: Ballinger.
- WOMACK J. P. (1988), Multinational joint ventures in motor vehicles, in D. C. MOWERY, *International Collaborative ventures in U.S. Manufacturing*, Ballinger, Cambridge.
- WOOD D. J., GRAY B. (1991), Toward a comprehensive theory of collaboration, *Journal of Applied Behavioural Science*, **27**: 139-162.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (2003), *National and regional tourism planning. Methodologies and case studies*, Routledge, London e New York.
- XIN K. R., PEARCE J. J. (1996), *Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support*, in *Academy of Management Journal*, **39** (6): 1641–1658.
- YOSHINO M. Y., RANGAN U. S. (1995), *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, Boston.
- ZAGARE F. C. (1984), *Game theory*, Sage, London.
- ZAHEER A., VENKATRAMON N. (1995), Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the rate of trust in economic exchange, in *Strategic Management Journal*, **16**: 373–392.

ZAJAC E., OLSEN C. (1993), From transaction cost to transaction value analysis: Implication for the study of interorganizational strategies, in *Journal of Management Studies*, **30**: 131-145.

ZEITZ G. (1980), Interorganizational dialectics, in *Administrative Science Quarterly*, **25**: 72-88.

SITOGRAFIA

www.abitarelastoria.it.
www.accorhotels.com.
www.bestwestern.com.
www.boscolohotels.com.
www.choicehotelinternational.com
www.isnart.it.
www.italywinehotels.it.
www.lemeridien.com.
www.lhw.com.
www.marriott.com.
www.ryanair.com
www.starhotels.com.
www.ttgitalia.com.
www.unahotels.it.
www.world-tourism.org.