

SISTUR PREMIO TESI 2010

Tesi di Laurea triennale

Tesi vincitrice: “LE STRATEGIE DELLE IMPRESE ALBERGHIERE: IL CASO ACCOR”

Tesi di laurea di: Alessandra MASSA matr. 693/000887

Corso di Laurea Triennale Interfacoltà in Scienze del Turismo ad Indirizzo Manageriale

Università di Napoli Federico II - Anno Accademico 2008-2009

Relatore: Chiar.ma Prof.ssa Valentina Della Corte

Scheda descrittiva e motivazione

La tesi, molto analitica e dettagliata, è strutturata in 3 capitoli: dopo una descrizione delle caratteristiche generali e di struttura dell'impresa alberghiera, con un'attenzione particolare per le catene alberghiere, la trattazione si concentra sulle strategie di sviluppo di queste ultime per poi concludersi con la descrizione di un caso aziendale, il gruppo ACCOR. Questo viene trattato in maniera approfondita con l'analisi delle varie dimensioni che lo caratterizzano, tra cui: profilo aziendale, scelte di governance, struttura organizzativa, e scelte strategiche.

La tesi è ordinata e accurata, con una cadenza di argomenti 'classica' – che parte dall'introduzione generale per arrivare al caso di studio particolare – supportata da una bibliografia vasta e aggiornata.

Merito della tesi è quello di evidenziare i mutamenti di strategia e di stile di management delle grandi catene alberghiere che in un quadro spesso frammentato 'reggono' la competizione internazionale in modo adattivo, con attenzione alla efficienza e alla efficacia delle strategie di impresa senza perdere di vista l'importanza delle realtà locali e della sostenibilità di un tipo di offerta non invasiva.

Il punto di partenza della tesi è la presa di coscienza del cambiamento del paradigma di riferimento per l'organizzazione e il *management* delle imprese dell'ospitalità, che fino a pochi anni orsono e in parte ancora oggi, interpretavano e interpretano, più di altri settori produttivi, il modello tipico nazionale di sviluppo economico: numerosi soggetti, fantasie nelle varie modalità di erogazione del servizio. I cambiamenti che hanno interessato il settore hanno spinto le imprese verso una maggiore esperienza operativa e chiarezza di idee. Tradizionalmente l'offerta era polverizzata e l'impresa turistica era di ridotta dimensione, negli ultimi anni si è registrata una forte tendenza alla concentrazione che ha visto protagonisti i grandi gruppi accanto alle piccole imprese: da un lato, il crescente utilizzo da parte della catene internazionali di accordi di *franchising* e di contratti di *management* per sviluppare nella maniera più favorevole le proprie dinamiche di internazionalizzazione, dall'altro l'affermarsi di forme innovative di ospitalità, come i gruppi volontari o i consorzi turistici, che ha consentito una riqualificazione dei piccoli imprenditori. Inoltre, l'introduzione delle nuove tecnologie informatiche e della telematica, favorite nell'applicazione dalla globalizzazione e internazionalizzazione dei mercati, hanno determinato la creazione di reti di imprese interagenti, supportati dalla veloce diffusione di informazione, che viene visto come un'opportunità di sviluppo obbligata da sfruttare attraverso una gestione comune ed efficiente della conoscenza, volta ad individuare le nuove richieste del mercato e a indirizzarle verso i soggetti in grado di soddisfarle.

In questo complesso scenario si è venuta consolidando, negli ultimi anni, la catena alberghiera che meglio delle singole unità ricettive riesce a soddisfare le esigenze della mutevole domanda turistica. Il lavoro si conclude con il *terzo capitolo*, con l'analisi di un caso aziendale, il “Gruppo Accor”, una delle più importanti catene alberghiere a livello internazionale. Le strategie del Gruppo sono, quindi, orientate sin dall'inizio a: 1. soddisfare principalmente una domanda turistica d'affari, senza entrare così in competizione con un mercato di turismo *leisure* saturo e poco accessibile; 2. avere sempre lo stesso marchio in tutto il mondo, garantendo così al cliente un servizio uguale da tutte le parti; 3. Individuare scelte di localizzazione mirate, in modo tale che le unità ricettive siano sempre accessibili e visibili dalle principali vie di comunicazione.

Il caso aziendale analizzato, evidenzia dunque la non convenienza a realizzare un processo di crescita secondo l'ottica del “*Big is beautiful*”, nonostante le numerose attività nelle quali il Gruppo “Accor” sia coinvolto che potrebbero trarre in inganno, e la necessità di investire sulle sue strategie tenendo presente il *trade-off* tra aumento delle dimensioni e mantenimento di un adeguato livello di flessibilità aziendale.