



*Parlare o scrivere di "futuro" è sempre difficile, ma forse lo è ancora di più quando ci si riferisce a un settore in notevole evoluzione come quello alberghiero. Innovazione di prodotto (con il continuo ingresso di nuove tipologie di strutture ricettive, che erodono dal basso e talvolta anche dall'alto l'hotellerie tradizionale) ma anche di processo, grazie a un utilizzo sempre più diffuso delle nuove tecnologie e della telematica.*

*Il presente articolo non intende fornire una disamina dettagliata dell'argomento, ma si limita a enunciare in forma chiara e sintetica alcune delle principali tendenze in atto nel settore alberghiero. L'impostazione ricalca la classica matrice competitiva tratteggiata da Michael Porter, formidabile studioso del marketing strategico, dalla quale si riprendono gli elementi che definiscono il contesto.*

*E' infatti essenziale comprendere che l'impresa ricettiva (così come l'intero settore) sia sempre meno una cellula a sé stante, ma risulti interconnessa a una pluralità di fattori, di movimenti, di pulsioni economiche, sociali e comportamentali che, se da un lato hanno condotto a una crescita planetaria dell'intero settore turistico, dall'altra ne hanno acuito i processi di segmentazione e, per certi versi, potrebbero perfino aver condotto alcune tipologie aziendali e gestionali verso un'imminente estinzione.*

*Rendite posizionali e clientela consolidata da generazioni potrebbero non bastare più, ed anzi rivelarsi un fardello che ritarda lo sviluppo, anziché uno "zoccolo duro" da cui avviare la propria crescita. Solo avendo una visione complessiva e per quanto possibile "futura" dei vari segmenti di mercato e delle loro peculiarità si possono affrontare le sfide di un settore apparentemente sempre più ampio, ma in realtà sempre più selettivo.*

## **IL FUTURO DEL SETTORE ALBERGHIERO**

*Roberto Necci*

Molto spesso da imprenditore alberghiero ho cercato di immaginare quale sarà il futuro del mio settore. Immaginare il futuro per coglierne le innovazioni ma anche le criticità, esercizio oltremodo necessario quando gli investimenti per operare nel comparto sono esclusivamente di lungo periodo.

Alcuni aspetti di trasformazione sono abbastanza evidenti ed hanno avuto una forte accelerazione nell'ultimo periodo, contraddistinto da una crescita tecnologica che ha di fatto modificato le abitudini dei consumatori e necessariamente evidenziato alcuni limiti tipici del comparto.

Immaginare un futuro è sempre un esercizio difficile, al limite del temerario poiché si immagina un domani con le conoscenze di oggi. Non si può tenere conto di quello che a noi è oggi ignoto, lo sviluppo della scienza e della tecnica, oltre che delle mutevoli e spesso imponderabili condizioni di mercato e/o sociali. Tuttavia, penso che sia un preciso dovere dell'operatore del comparto provare a simulare un futuro.

In questo esercizio ho necessariamente dovuto attingere al Porter<sup>1</sup> che già negli anni 80 ci forniva un utile strumento di analisi per valutare la posizione competitiva di una impresa o di un intero settore. Attraverso questo modello si possono studiare le forze che possono diventare ostili allo sviluppo di un'impresa o che potrebbero rappresentare un'insidia nel medio/lungo periodo. Queste forze indicate dal Porter necessiterebbero di un'analisi molto approfondita, mentre qui ci si limita a una loro sintetica enunciazione.

### **- *Concorrenti diretti:***

soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato.

Quanti hotel e quante camere sono disponibili in una determinata area?

Qual è l'occupazione media dei concorrenti?

Vi è spazio per tutti?

I concorrenti si differenziano per prodotto/qualità o solo per dinamiche di prezzo?

E' innegabile che in alcune zone delle nostre città si riscontra un surplus di offerta.

---

<sup>1</sup> Michael Porter, statunitense, dagli anni '80 in poi uno dei maggiori esperti mondiali di marketing strategico. I suoi testi sulla definizione del contesto competitivo e sulle politiche aziendali in tale contesto hanno rivoluzionato la visione del marketing, inserendolo in una visione a 360° che tiene conto di tutti gli attori e di tutte le componenti che interagiscono con l'impresa e col rapporto fra questa e la propria clientela. [nota P.R.E.G.I.A.]

- **Fornitori:**

soggetti dai quali l'azienda acquista risorse necessarie per svolgere il processo operativo.

In tal senso, l'azienda potrebbe decidere di integrarsi a monte, inserendo nella sua attività alcune azioni attualmente espletate da uno o più di tali fornitori.<sup>2</sup>

Relativamente al settore alberghiero, non vi sono solo fornitori di beni (lavanderie, beni deperibili, utenze) ma anche di servizi finanziari (banche in primis). Anche in questo caso il processo di integrazione è in atto e di fatto limita le possibilità di approvvigionamento su canali alternativi o concorrenti tra loro.

Quanto questo può rappresentare un'insidia?

Oltre al settore finanziario, dove la concentrazione è in atto da anni, interessante è la concentrazione dei fornitori di tecnologia, settore che si sta delineando con caratteristiche di oligopolio.

- **Clienti**

Fra i clienti dobbiamo necessariamente annoverare le OTA (On line Travel Agencies) ed i "wholesaler" che attraverso modelli di aggregazione (es. Hotelbeds) o di posizione dominante (Booking ed Expedia) rappresentano uno dei punti più critici su cui impostare dei ragionamenti.

Quando alla lunga può essere sostenibile questo rapporto?

Che possibilità ha il settore di emanciparsi?

Che costo/beneficio si avrà?

- **Potenziali entranti:**

soggetti che potrebbero entrare nello stesso mercato.

Quante barriere all'ingresso vi sono nello specifico segmento di mercato?

Che vantaggio competitivo presentano le aziende già presenti rispetto ai nuovi ingressi?

---

<sup>2</sup> Si registra peraltro anche la tendenza contraria. In molti settori (e quello alberghiero non fa eccezione) le imprese tendono a focalizzarsi sul cosiddetto "core business", cioè sulla propria attività principale, delegando ad aziende esterne un numero crescente di operazioni sussidiarie. Ciò permette una maggiore flessibilità dei costi, nonché spesso la valorizzazione di competenze più specifiche, se non addirittura specialistiche.

Per contro, una simile strategia diminuisce il controllo aziendale su tali attività e, se queste rivestono un'importanza rilevante o addirittura svolgono un ruolo di contatto coi singoli clienti, tale limite può rivelarsi grave in un'ottica di ottimizzazione dei rapporti con l'utenza e conseguente fidelizzazione. [nota P.R.E.G.I.A.]

**- *Produttori / Offerenti di beni sostitutivi***

Che impatto hanno sull'offerta tradizionale le nuove forme di ospitalità?

Quanto soddisfano la stessa tipologia di bisogni?

Hanno dei punti di forza o agevolazioni all'ingresso del mercato?

Anche in questo caso mi sembra piuttosto evidente che dall'attuale contesto normativo il settore alberghiero risulta piuttosto penalizzato.