



MANAGEMENT DI RETE DI IMPRESE: UN CASE HISTORY

Il progetto ha riguardato la costituzione del **primo network italiano** di hotel indipendenti attraverso l'utilizzo dello strumento della Rete di Imprese finalizzato a condividere e mettere in sinergia tra i retisti tutte le componenti manageriali tipiche dell'alta direzione.

La complessità di questo progetto è consistita nella ricerca di un adeguato ed omogeneo parterre di strutture e forze imprenditoriali interessate e lo studio delle sinergie possibili nel rispetto della individualità e dell'indipendenza di ogni azienda.

L'esperienza fatta ci consente di poter affermare che questa modalità di sviluppo ed integrazione possa essere una valida ed innovativa soluzione per superare i limiti dati che gli imprenditori singoli o le piccole realtà si trovano ad affrontare e che non sempre sono nelle condizioni di poter adottare soluzioni manageriali di alto livello capaci di competere con le realtà più strutturate ed internazionali.

Allo stesso tempo viene garantita la "indipendenza" delle singole strutture.

Qui di seguito abbiamo estratto alcuni aspetti e tematiche affrontate nel caso concreto e come siano stati delineati gli obiettivi strategici e gli aspetti organizzativi.

Si tratta, pertanto, di un esempio di rete di impresa concretamente realizzato e funzionante e per la quale è previsto un ulteriore sviluppo con l'aggregazione di altre imprese retiste.

Obiettivi strategici e drivers di una rete strutturata da HSL



Obiettivi strategici

Rafforzare la visibilità e la percezione della qualità e il valore dell'accoglienza Made in Italy e supportare le imprese alberghiere nelle sfide dell'efficienza organizzativa e gestionale e della razionalizzazione dei costi, generando economie di scala e superando, insieme, le criticità connesse alla frammentazione/parcellizzazione dell'offerta alberghiera Italiana.



Obiettivi dell'aggregazione

L'aggregazione di rete vuole essere il motore di un processo di innovazione organizzativa nel campo alberghiero, che punta sulla:

- condivisione e integrazione delle competenze manageriali tra le imprese alberghiere;
- gestione comune di una serie di attività tecniche, commerciali e di comunicazione;
- sullo scambio di risorse, prestazioni e servizi, nell'ottica di una maggiore efficienza e del rafforzamento competitivo di tutte le parti.



Drivers e criteri che guidano la rete

La rete realizza un Modello di erogazione di servizi a valore aggiunto, servizi gestiti e monitorati su di un livello qualitativo elevato che sfruttino in modo tangibile economie di scala e sinergie non pensabili/applicabili dalla singola struttura.

La Rete persegue un Progetto innovativo di gestione legato allo sviluppo delle nuove tecnologie applicate al settore e che sia in grado di attivare reali azioni di "ricerca e innovazione" al fine di costituire un punto di eccellenza (come volano di marketing affiliativo).

La Rete si pone come Punto di riferimento/formazione per gli "imprenditori individuali e dei single asset" che - non intendendo "passare la mano" - vivono il tema del "passaggio generazionale" come elemento critico del proprio sviluppo.

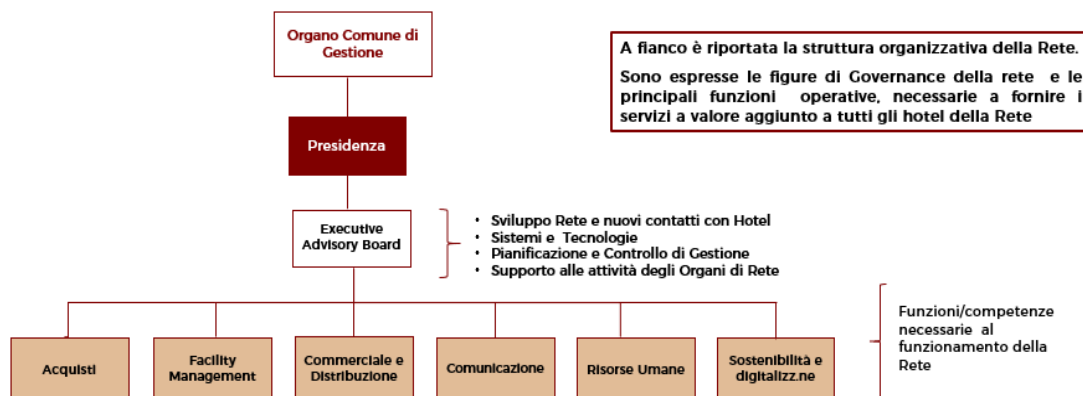
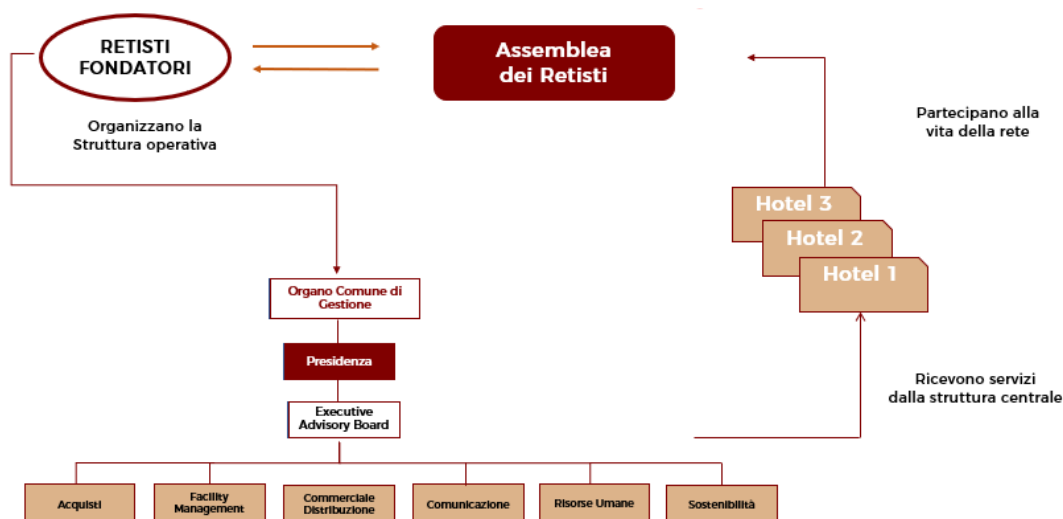
Aspetti organizzativi

L' Organizzazione della Rete nella quale HSL riveste il ruolo di "manager di rete", è stata pensata in modo tale da mantenere sempre un nucleo centrale di retisti che impostino la vision imprenditoriale e le strategie generali.

E' un aspetto questo che riteniamo essere rilevante e ciò anche al fine di evitare quello che noi chiamiamo "effetto club", ovvero il fatto che la mancanza di un nucleo centrale di retisti (non troppo ampio, peraltro) genera spesso un certo distacco da parte dei retisti che vi partecipino per cui la rete di imprese, per quanto impostata secondo logiche effettivamente valide, viene poi a perdere la sua efficacia ed intraprendenza nell'azione molto semplicemente perché non c'è chi ne garantisce la vision, la governance e, in ultima analisi, la coesione e il compromesso tra interessi individuali ed interessi e strategie dell'insieme Rete.

Nelle due tabelle che seguono abbiamo rappresentato sia la struttura della Rete vista nell'ambito della relazione tra Retisti fondatori e gli altri Retisti, che la struttura organizzativa

della Rete in quanto soggetto operativo con la copertura dei vari dipartimenti in modo del tutto simile ad una struttura di head-office di grandi gruppi alberghieri ma con un minor costo pro-quota per singolo retista.



L'esperienza sviluppata nella costruzione di questo modello ci consente di poter affermare la validità di questa soluzione per affrontare le nuove sfide competitive che richiedono la crescita delle imprese sia sotto l'aspetto dimensionale che dal punto di vista delle competenze manageriali necessarie per affrontare una situazione di mercato e di scenario sempre più mutevole ed instabile.