

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO NELLA STORIA DEGLI HOTEL DI RIMINI

di Davide Bagnaresi, Francesco Maria Barbini, Patrizia Battilani

1. Introduzione

Questo saggio analizza l'evoluzione dell'imprenditoria alberghiera in uno dei distretti turistici più importanti del nostro paese, Rimini. Attraverso un'analisi longitudinale delle scelte organizzative e gestionali degli hotel di questa destinazione turistica, il contributo si propone di offrire un *framework* interpretativo in grado di spiegare le direttrici di cambiamento organizzativo nei piccoli e medi hotel riminesi. In particolare, proporremo una tipologia analitica in grado di evidenziare le caratteristiche gestionali e organizzative degli hotel, così da poterne comprendere e spiegare le traiettorie di cambiamento organizzativo. Per raggiungere questo obiettivo, il testo adotta una prospettiva peculiare sul cambiamento organizzativo e una metodologia di analisi interdisciplinare. Attualmente, la letteratura prevalente sul tema del cambiamento organizzativo adotta una prospettiva funzionalista: l'organizzazione è intesa come un sistema predeterminato che persegue la sopravvivenza attraverso il mantenimento di uno stato di equilibrio dinamico rispetto al proprio ambiente di riferimento. Il cambiamento organizzativo dipende quindi dall'evoluzione di una serie di fattori contingenti (principalmente di natura ambientale) che impone un adattamento funzionale. La flessibilità diviene quindi un elemento fondamentale ad ogni livello organizzativo (strategico, strutturale, gestionale). Sostanzialmente, l'approccio funzionalista considera il cambiamento organizzativo come un movimento da uno stato di equilibrio a un altro, un processo top-down che segue il classico percorso *unfreezing-movement-refreezing*. Pertanto, il cambiamento è guidato da forze esogene ed è intermittente e inevitabile. Come conseguenza, questa prospettiva teorica riesce a proporre spiegazioni dettagliate (spesso sulla base di sofisticate analisi quantitative) dei fenomeni di cambiamento e arriva a identificare *best practice* e tecniche efficaci di adattamento all'ambiente, sulla base di connessioni di causalità oggettive o funzionali (*if... then...*). Tuttavia, le generalizzazioni sulle quali si basano le *best practice* e le tecniche di adattamento sono spesso troppo forti e risultano in una eccessiva semplificazione di problemi e soluzioni organizzative.

In contrasto con la prospettiva funzionalista, la letteratura soggettivista-interazionista considera l'organizzazione come un sistema costruito socialmente, continuamente creato e ri-creato attraverso processi sociali e psicologici di attribuzione di significato (*sensemaking*) (Weick, 1979). Anche gli approcci neo-istituzionalisti (DiMaggio e Powell, 1983) spiegano il cambiamento organizzativo come un processo adattivo e non intenzionale, guidato da forze costrittive esogene ("forze isomorfe") alle quali l'organizzazione non può che aderire al fine di ottenere legittimazione e potere politico. In tale prospettiva, il cambiamento è continuo e inevitabile e avviene senza i benefici di processi decisionali razionali e deliberati. Il cambiamento organizzativo emerge dunque da una serie di comportamenti individuali e di gruppo e può essere riconosciuto e analizzato solamente *ex-post*. L'approccio interazionista risulta particolarmente efficace nel comprendere i processi di cambiamento avvenuti in ogni specifica organizzazione, ma preclude qualsiasi forma di generalizzazione e qualsiasi raccomandazione per l'azione futura (in quanto il cambiamento non deriva da un processo di progettazione formale). Le spiegazioni sono quindi aneddotiche e situate nella realtà studiata.

Infine, se sia adottata una prospettiva che considera l'organizzazione non come un sistema reificato, ma come un processo di azioni e decisioni che avviene in condizioni di razionalità limitata e intenzionale (Maggi, 2003), il cambiamento organizzativo diviene una caratteristica inevitabile insita in qualsiasi agire organizzativo; esso non avviene erraticamente ma è indirizzato da processi decisionali intenzionali ma esposti all'incertezza e pertanto mai perfettamente controllabili (March e Simon, 1958). Pertanto, le traiettorie di cambiamento organizzativo possono essere spiegate attraverso l'identificazione dei fattori causali più rilevanti – secondo una concezione di causazione adeguata (Weber, 1922) – che hanno concorso alla definizione dei processi decisionali. Al processo di cambiamento organizzativo partecipano tutti i soggetti a vario titolo coinvolti e non può essere identificata una prevalenza bottom-up o top-down.

Rispetto all'indagine sul cambiamento organizzativo negli hotel di Rimini, la selezione dell'approccio teorico da utilizzare è fondamentale per quanto concerne la definizione dei metodi e delle tecniche di analisi. L'approccio funzionalista imporrebbe di identificare i fattori ambientali che determinano le esigenze di adattamento degli hotel: tipologia di cliente, categoria dell'hotel, contesto competitivo, fattori socio-demografici, congiuntura economica, ecc. Una volta selezionato il fattore (o i fattori) maggiormente esplicativo, sarebbe sufficiente monitorarne gli stadi di evoluzione nel tempo per spiegare le esigenze di adattamento imposte agli alberghi. D'altro canto, seguendo questo approccio, diverrebbe difficile spiegare la compresenza di soluzioni organizzative antitetiche e il permanere nel tempo di soluzioni palesemente "non funzionali" rispetto alle

esigenze dell'ambiente. Un approccio basato sulla costruzione sociale del cambiamento organizzativo renderebbe impossibile la generalizzazione delle analisi, limitandosi a spiegazioni altamente situate: ogni caso di hotel andrebbe analizzato a sé stante, ricostruendo il vissuto e le vicende degli attori e spiegando la traiettoria intrapresa. Nulla si potrebbe dire delle dinamiche generali. Il terzo approccio, orientato a comprendere quali siano i processi decisionali che si sono dipanati nel tempo negli hotel riminesi, appare particolarmente interessante per interpretare le traiettorie evolutive degli hotel riminesi e l'affermazione delle tradizioni e al contempo spiegare la varietà delle soluzioni organizzative in atto: "la *comprensione* del senso dell'azione è collegata alla *spiegazione* del suo modo d'essere tramite la valutazione delle sue *condizioni* empiriche. L'agire umano è concepito in termini di *processo*, esclude ogni reificazione, e ogni separazione tra soggetto e insiemi sociali, tra azione e struttura" (Maggi, 2015: 78). Attraverso l'identificazione di regolarità tipiche nell'agire degli albergatori riminesi, inoltre, è possibile rappresentare componenti e soluzioni idealtipiche in grado di mettere ordine nella varietà di soluzioni esistenti e di comprendere i cambiamenti avvenuti e in procinto di avvenire.

In questo saggio, pertanto, analizzeremo il cambiamento organizzativo degli hotel riminesi come un fluire continuo e ininterrotto di processi decisionali sviluppati in condizioni di razionalità limitata e intenzionale. Riflettendo sugli obiettivi degli albergatori, spiegheremo come e perché si siano affermate certe tradizioni (che potremmo definire come un insieme di regole socialmente condivise) e le ragioni per cui in certi periodi storici si siano affermate specifiche soluzioni.

2. Background teorico

La letteratura sul cambiamento organizzativo degli hotel è coerente con l'approccio funzionalista mainstream (ad esempio, Blum, 1996; Fraj et al., 2015; Harrington e Ottenbacher, 2008; Mullins, 2001). Sin dalla fine degli anni Ottanta, i temi della qualità dei servizi offerti e della flessibilità organizzativa risultano i principali driver del cambiamento nell'industria dell'ospitalità (Becker, 1996; Benavides-Velasco et al., 2014; Boella, 1998; Calori et al., 2000; Camisón, 1996; Orly, 1988; Witt e Muhlemann, 1994). Più recentemente, il cambiamento appare collegato alla necessità di garantire "esperienze memorabili" ai turisti (Olsen e Connolly, 2000; Pine e Gilmore, 1999; Richards e Wilson, 2006); anche in questo caso, il cambiamento è fondamentalmente guidato da variabili esogene (nuovi comportamenti dei turisti, nuovi bisogni, innovazione digitale e tecnologica). Conseguentemente, le soluzioni organizzative prevalenti sono basate su ridimensionamento e appiattimento della gerarchia (Rutherford et al., 2007), reingegnerizza-

zione dei processi di business (March e Fugazib, 200; Nebel et al., 1994), sull'esternalizzazione di attività e servizi (Gonzales et al., 2011; Hemmington e King, 2000; Lamminmaki, 2011) e trovano spesso formalizzazione in best practice e procedure operative standardizzate (Enz e Siguaw, 2000; Kusluvan et al., 2010; Nankervis e Debrah, 1995).

Tali cambiamenti negli assetti organizzativi implicano poi interventi rilevanti sulla struttura di compiti, mansioni e ruoli organizzativi (Espino-Rodriguez e Gil-Padilla, 2015; Jones, 1999; Mullins, 2001). Le nuove mansioni, allargate ed arricchite, richiedono a loro volta maggiore coinvolgimento del personale e pertanto spingono verso l'adozione di nuovi approcci alla gestione delle risorse umane: nell'hotel massimamente flessibile, gli addetti sono infatti chiamati a prendere decisioni e a operare in modo proattivo al perseguimento degli obiettivi organizzativi (Chirstensen Hughes e Rog, 2008; Dhar, 2015), anche acquisendo responsabilità in relazione alla gestione dei rapporti col cliente (Choy, 1995; Kelliher e Johnson, 1997; Lee e Ok, 2015).

La letteratura prefigura in sostanza un modello di hotel efficiente e capace di prosperare in un ambiente turbolento, un hotel in grado di soddisfare proattivamente i bisogni dei clienti adottando configurazioni organizzative snelle e progettando mansioni in grado di stimolare il coinvolgimento, l'esercizio della discrezionalità e lo spirito di iniziativa dei lavoratori. Tutto ciò implica un profondo ripensamento del ruolo dell'albergatore: questi deve diventare una guida e un motivatore e deve indirizzare l'agire organizzativo non operando sui classici canali dell'autorità formale ma rafforzando le proprie capacità di leadership (Miller et al., 2007; Mullins e Davies, 1991; Woods e King, 2002). Attraverso lo sviluppo di capacità di leadership trasformativa (Bass, 1999; Burns, 1978), l'albergatore dovrebbe essere in grado di ispirare a coinvolgere l'intero staff dell'hotel al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi con un'efficacia senza precedenti.

La conseguenza diretta di tali tendenze nella letteratura di dominio è la identificazione di un gap formativo nei profili degli albergatori e la definizione di percorsi diretti alla loro professionalizzazione e la managerializzazione, condizione necessaria per lo sviluppo, l'innovazione e il successo degli hotel: *"training programmes should therefore be developed to address the specific requirements of the family business. [...] Understanding the benefits of 'professionalisation' of family businesses, through comprehensive training, will assist small and family hotels to identify their strategic competitive advantage and to develop their strategic plan towards achieving their full potential. This will support their competitiveness and will enable them to sustain or grow their business in the future"* (Peters e Buhalis, 2004, p. 413–414).

Queste proposte teoriche sembrano tuttavia trascurare le caratteristiche e le peculiarità di molti piccoli e medi hotel non inseriti in catene internazionali. Nei fatti, i piccoli hotel, spesso gestiti in ambito familiare (Getz e Carlsen, 2000; 2005; Getz et al. 2004), rappresentano la spina dorsale dei

sistemi di ospitalità di molti Paesi, soprattutto in Europa. Si tratta di hotel spesso stagionali, nei quali le configurazioni e le logiche gestionali rispondono spesso a criteri tradizionali, costruiti nel tempo e lontani delle più recenti tecniche di gestione manageriale. Hotel nei quali la costruzione delle competenze relative alla gestione implica lunghissimi percorsi di socializzazione e training on the job (Mulvaney et al., 2005).

C'è ancora spazio per hotel organizzati secondo logiche manageriali non d'avanguardia? E gli albergatori che gestiscono piccoli hotel dovranno necessariamente professionalizzarsi e apprendere le tecniche di management più innovative? Il paper indagherà questi temi mettendoli in prospettiva rispetto all'evoluzione storica e alle scelte organizzative degli hotel di Rimini. A tal fine, saranno presentati i principali risultati di una ricerca qualitativa avvenuta nel 2015 nell'ambito di un più ampio programma di ricerca sul tema dell'imprenditorialità e dell'organizzazione negli hotel riminesi.

3. Metodologia

Nel 2013, al fine di comprendere le dinamiche reali di sviluppo imprenditoriale e le scelte organizzative attuate dal settore alberghiero a Rimini, il Centro di Studi Avanzati sul Turismo (CAST) dell'Università di Bologna e Uni.Rimini spa, in collaborazione con la filiale di Rimini dell'Associazione degli Albergatori Italiani (AIA Rimini), hanno avviato un programma di ricerca interdisciplinare che coinvolge anche Rimini Venture 2027 - Piano Strategico Rimini, la Fiera di Rimini spa e la Camera di Commercio della provincia di Rimini. La ricerca si è focalizzata su Rimini, una destinazione turistica matura e caratterizzata da un'industria dell'ospitalità molto dinamica e concorrenziale. Gli albori della storia turistica di Rimini risalgono al 1843, quando fu inaugurato il primo stabilimento balneare; da allora, la città ha saputo evolvere e rinnovare la propria offerta turistica in modo estremamente efficace. Attualmente, questa città, con circa 150.000 residenti, accoglie 1,6 milioni di turisti ogni anno (corrispondenti a più di 7 milioni di pernottamenti). Malgrado la città offra rilevanti vestigia storiche e abbia sviluppato un importante distretto fieristico e congressuale, più del 70% degli arrivi si concentra nel periodo tra maggio e settembre, coerentemente con la vocazione "sole e mare". In sintesi, Rimini rappresenta il punto di riferimento e l'icona del turismo *leisure* in Italia e in Europa. Il sistema di offerta alberghiera della città è basato su una moltitudine di piccoli e medi hotel (991 hotel nel 2014), gran parte dei quali fondati negli anni Cinquanta e Sessanta, e con i più antichi risalenti ai primissimi anni del Novecento.

In primo luogo, il team di ricerca multidisciplinare (composto da ricercatori in Economia, Storia d'impresa, Organizzazione aziendale, Management e Marketing) ha sviluppato un metodo di ricerca interdisciplinare

basato su una prospettiva processuale per l'indagine sul cambiamento organizzativo. In particolare, l'adozione dell'approccio processuale al cambiamento organizzativo ha richiesto la definizione di una metodologia coerente (Decker et al., 2015), basata sull'analisi storica dei processi organizzativi al fine di identificare antecedenti, alternative e conseguenze dei vari cambiamenti. Ciò implica lo studio dei processi storici e dei processi organizzativi non come fenomeni separati e interdipendenti, ma come un singolo e integrato oggetto di ricerca. La storia dell'organizzazione non viene pertanto trattata come un elemento di sfondo o una semplice lista di attività passate, ma come un processo di sviluppo di azioni e decisioni in ottica temporale (Maggi, 2013: 20). Questo ruolo centrale per la storia d'impresa è supportato da rilevante letteratura. Decker et al. (2015, p. 31) sostengono che "la ricerca storica [...] è spesso diretta a svelare sequenze e processi, o a sintetizzare sviluppi complessi connessi col fenomeno studiato piuttosto che a verificare specifiche supposizioni", mentre Kieser (1994, p. 611) sottolinea come "l'analisi storica ci insegna a interpretare le configurazioni organizzative esistenti non come conseguenza di leggi universali, ma come il risultato di decisioni derivanti da passate opportunità di scelta"

Il team di ricerca ha pertanto adottato l'approccio che Kipping and Üsdiken (2014) definiscono "storia nella teoria" (*history in theory*), applicando congiuntamente l'analisi storica e quella organizzativa per comprendere e spiegare il cambiamento organizzativo. In tal modo, la comprensione delle attuali configurazioni degli hotel avviene attraverso l'investigazione delle relative traiettorie evolutive e degli eventi connessi con la costruzione familiare delle competenze e col passaggio generazionale.

Sulla base di questi presupposti, sono stati identificati gli obiettivi operativi del programma di ricerca:

- rappresentare l'evoluzione nel tempo delle configurazioni organizzative degli hotel riminesi;
- comprendere il processo di sviluppo organizzativo degli hotel riminesi;
- identificare i principali fattori di successo dei piccoli e medi hotel di Rimini;
- spiegare l'evoluzione delle soluzioni organizzative sulla base della storia organizzativa precedentemente elaborata;

Successivamente è stato progettato un metodo di ricerca quali-quantitativo che comprendeva le seguenti attività:

- analisi storica di documenti e archivi locali e *desk survey* della letteratura sul cambiamento organizzativo degli hotel;
- interviste di profondità ad albergatori, condotte da un team multidisciplinare e basate sui metodi della storia orale (Abrams, 2010), dirette a comprendere la storia degli hotel e delle famiglie e i cambiamenti nell'organizzazione degli hotel;

- analisi quantitativa, basata su rilevazione tramite questionari rivolti agli albergatori, delle caratteristiche imprenditoriali, gestionali e organizzative degli hotel di Rimini.

Un altro importante pilastro metodologico della ricerca riguarda il coinvolgimento attivo di un gruppo selezionato di albergatori in tutte le fasi della ricerca, dalla definizione degli obiettivi alla progettazione delle interviste e dei questionari, alla interpretazione dei risultati e dei *framework* teorici identificati. Tale coinvolgimento ha permesso di mantenere una costante coerenza tra le attività di ricerca e le questioni operative cogenti sul terreno. Inoltre, in questo modo è stato possibile creare un clima di fiducia e di apertura, che ha favorito un dialogo franco e diretto tra il team di ricerca e gli operatori aziendali.

Infine, tutte le attività di ricerca sono state condotte in modo interdisciplinare, evitando qualsiasi artificiale suddivisione sulla base delle discipline di competenza e privilegiando così la cooperazione sulla base dei temi emergenti.

La ricerca ha avuto inizio nel 2013 attraverso l'organizzazione di riunioni con tutti i soggetti coinvolti e con gli albergatori per definire obiettivi, metodi e risultati attesi. Contemporaneamente, sono state avviate attività di raccolta di dati e informazioni circa la storia e le caratteristiche dell'industria dell'ospitalità riminese (basandosi su archivi ufficiali e risultati di precedenti ricerche), e una analisi della letteratura rilevante.

Nel 2014, è stata predisposta una rilevazione basata su questionari online per indagare "Gli imprenditori, i sistemi di gestione e il comportamento organizzativo nel settore alberghiero di Rimini". Il questionario è stato sviluppato nell'ambito di *focus group* che hanno visto coinvolti albergatori, esperti e dirigenti delle istituzioni sopra citate. Il questionario finale è stato ufficialmente presentato in occasione dell'assemblea generale di AIA Rimini che, successivamente, ha invitato i suoi 650 soci a compilare il questionario online; di questi hanno risposto in 139. I risultati della rilevazione quantitativa sono stati analizzati con tecniche statistiche evolute e discussi e approfonditi nell'ambito del *focus group* (essi sono presentati in dettaglio in Barbini, Battilani e Savioli, 2015).

In parallelo, è stato selezionato un gruppo di 30 albergatori da intervistare; questi albergatori gestivano hotel di diverse categorie e dimensioni (dalla pensione, all'hotel appartenente ad una catena internazionale, all'hotel di lusso), appartenevano a generazioni differenti e gestivano hotel situati in diverse zone del comune (centro storico, marina centrale e periferica). Le interviste, semi-strutturate, hanno riguardato la storia dell'hotel e della famiglia, concentrandosi particolarmente sui temi del passaggio generazionale e dell'innovazione organizzativa. Le persone sono state incoraggiate a parlare liberamente in merito alle storie della propria vita e

del proprio hotel, in tal modo le continuità e le discontinuità in termini di cultura, identità e valori sono potute emergere spontaneamente; inoltre, quando venivano affrontati temi connessi con esperienze ed eventi intensi, gli intervistati erano invitati a descrivere non solo le decisioni effettivamente assunte, ma anche le premesse decisionali utilizzate e le alternative disponibili. Ogni intervista (della durata media di oltre due ore) è stata effettuata da almeno due ricercatori, è stata registrata, trascritta e analizzata secondo i metodi della storia orale e della *thematic analysis*.

Nello specifico, questo saggio descrive e interpreta i principali risultati della ricerca qualitativa e spiega, attraverso la ricostruzione dei processi storici, il cambiamento organizzativo avvenuto negli alberghi di Rimini.

Come già accennato, le trascrizioni delle interviste sono state trattate secondo i metodi della *thematic analysis* (Guest et al., 2012). I testi delle 30 interviste sono stati quindi segmentati e ad ogni segmento sono state assegnate una o più etichette coerenti col tema trattato. I segmenti sono stati quindi riorganizzati sulla base delle etichette comuni, ottenendo un'aggregazione trasversale rispetto al singolo intervistato. Questi testi sono stati poi letti e ri-letti in modo molto approfondito al fine di evidenziare similarità, differenze, trend. In tal modo, sono stati identificati i temi rilevanti.

Successivamente, i temi così identificati sono stati accentuati e polarizzati in modo da definire le dimensioni fondamentali di una tipologia analitica. Questo metodo è coerente col processo di definizione dei tipi ideali proposto da Weber (1949, p. 90 nostra traduzione): "l'idealtipo è ottenuto mediante l'accentuazione unilaterale di uno o di alcuni punti di vista, e mediante la connessione di una quantità di fenomeni particolari diffusi e discreti, esistenti qui in maggiore e là in minore misura, e talvolta anche assenti, corrispondenti a quei punti di vista unilateralmente posti in luce, in un quadro analitico in sé unitario. Nella sua purezza concettuale questo costruito mentale non può mai essere rintracciato empiricamente nella realtà. Esso è un'utopia, e al lavoro storico si presenta il compito di constatare in ogni caso singolo la maggiore o minore distanza della realtà da quel costruito ideale". Si tratta dunque di un approccio qualitativo, derivante da una scelta metodologica (in letteratura sono proposti anche approcci meno ortodossi, basati su tecniche di analisi quantitativa dei dati empirici, come ad esempio quelli indicati in Dotty e Glick, 1994).

Gli idealtipi così ottenuti possono essere giudicati basandosi sulla loro capacità di interpretare i fenomeni e di coglierne i principali fattori causali adeguati a spiegarne l'evoluzione. Questo metodo di ricerca, adottato nei vari ambiti delle scienze sociali, è stato già applicato in modo significativo negli studi turistici (ad esempio, Olsen, 2010).

L'attributo "ideale" del tipo non deve essere inteso in senso valoriale in quanto, prosegue Weber (1949), "è necessario sottolineare che l'idea di un imperativo etico, di un modello di quello che "dovrebbe" essere, deve esse-

re attentamente distinta dal costruito analitico, che è “ideale” nello stretto senso logico del termine. Qui si tratta di costruire relazioni che la nostra immaginazione accetta come plausibilmente motivate, e quindi “oggettivamente possibili”, e che appaiono adeguate dal punto di vista nomologico”.

Val la pena infine sottolineare che l’applicazione delle formulazioni idealtipiche per interpretare dei casi di storia delle imprese rappresenta uno dei principali metodi proposti da Kieser (1994) per collegare gli studi organizzativi alla analisi storica.

Nel prossimo paragrafo, descriveremo le principali caratteristiche degli attuali alberghi di Rimini, basandoci su dati ufficiali e sui risultati dell’analisi descrittiva delle risultanze dell’analisi quantitativa effettuata (per una più approfondita trattazione di tali risultati e per l’analisi inferenziale si rimanda a Barbini, Battilani e Savioli, 2015). Nel paragrafo successivo sarà invece descritta la tipologia analitica degli alberghi riminesi.

4. L’organizzazione degli hotel riminesi

La struttura dell’industria dell’ospitalità (991 hotel) nel Comune di Rimini è assai complessa¹.

Gli hotel a una stella rappresentano il 10% del totale; essi sono piccoli (l’80% ha meno di 25 camere, in media 19) e stagionali (86%). La piccola dimensione significa staff limitato: in media tre lavoratori in alta stagione e uno in bassa, in aggiunta all’albergatore e a un suo familiare.

Gli hotel a due stelle sono circa un quarto del totale, sono tipicamente piccoli (24 camere in media) anche se sono presenti eccezioni rilevanti (il 44% dei due stelle ha più di 35 camere, con un picco di 75). Gran parte dei due stelle (89%) è stagionale. In alta stagione questi hotel arrivano a impiegare in media 6 dipendenti (2 in bassa stagione); l’albergatore è inoltre supportato da due familiari.

I tre stelle rappresentano attualmente la spina dorsale (circa il 60%) dell’industria dell’ospitalità riminese. La dimensione media è di 38 camere, con grande variabilità: il 15% dei tre stelle ha meno di 25 camere, l’84% tra 25 e 99, l’1% più di 100 camere. Questi hotel sono in larga misura stagionali (75%) e impiegano 10 dipendenti in alta stagione e 3 in bassa; l’albergatore è anche in questo caso supportato tipicamente da 2 familiari.

Gli hotel quattro stelle (circa il 6% del totale) rappresentano un fenomeno relativamente nuovo per Rimini. Sono generalmente aperti tutto l’anno (86%) e hanno dimensioni più generose (61 camere in media). Infine, sono

¹ I dati generali sulla popolazione di hotel riminesi sono tratti dalla documentazione ufficiale della Provincia di Rimini relativa all’anno 2014. Il resto del paragrafo si basa sulle risultanze dei 139 questionari compilati dagli albergatori riminesi nel 2014.

presenti solo due hotel a cinque stelle. Occorre infine notare che a Rimini non sono presenti hotel appartenenti a catene internazionali, solo hotel facenti parte di catene di marchio.

Sulla base del campione investigato per mezzo dei questionari, emerge che il 77% degli albergatori proviene dalla provincia di Rimini o da provincie contigue; il 90% di essi gestisce un solo hotel, il 66% gestisce lo stesso hotel da più di 10 anni.

In termini di background scolastico, il 34% degli albergatori che hanno risposto al questionario è laureato, il 53% ha partecipato a corsi di formazione. E' inoltre interessante notare che il 61% dei rispondenti dichiara di aver scelto la professione di albergatore poiché questa era la professione di almeno uno dei genitori.

Sulla base delle interviste, emerge che la strategia competitiva adottata dagli hotel riminesi è ancora in buona parte ancorata alla tradizionale "sole, sabbia e costi bassi", malgrado stiano emergendo hotel di nicchia e più orientati alle specifiche esigenze dei clienti potenziali. I tradizionali fattori di successo (qualità del cibo, relazioni amichevoli con i clienti, prezzi bassi) influenzano quindi le strategie di molti hotel, a prescindere dalla dimensione e dalla categoria. Ciò è dimostrato anche dalle strategie di prezzo adottate: solo il 35% del campione applica sistemi di *revenue management*, il 29% definisce i prezzi sulla base di una orientativa analisi dei costi, il 21% li definisce semplicemente osservando il comportamento dei concorrenti diretti.

Per quanto riguarda le scelte di dipartimentalizzazione, gran parte degli hotel del campione raggruppa i dipendenti nell'ambito di "Servizi": l'81% ha staff dedicato nel *Front desk*, l'83% ha personale dedicato nel servizio di *Housekeeping*, e il 76% nel ristorante. Tuttavia, tale inquadramento nei Servizi è rigido ed esclusivo solo nel 35% degli hotel, nel 60% degli hotel gli addetti operano principalmente, ma non esclusivamente, nel Servizio al quale appartengono; nel restante 5% i lavoratori ruotano continuamente tra i Servizi. Nella grande maggioranza dei casi, quindi, i Servizi sono informalmente introdotti solo per dare una linea di indirizzo al personale (che però ruota continuamente tra mansioni e servizi, secondo le esigenze) e sono diretti dall'albergatore o da un suo familiare. Queste tendenze sono confermate dai dati della analisi condotta, dalla quale emerge che nel 61% degli hotel non c'è, oltre all'albergatore, ulteriore personale con esclusive responsabilità di coordinamento e controllo e nel 23% dei casi c'è solamente un altro soggetto con tali responsabilità. In generale, esistono due eccezioni alla tipica tendenza alla polivalenza delle mansioni e al limitato ricorso al raggruppamento in servizi: la cucina, considerata un elemento critico di successo e affidata a un familiare o a uno chef che dirige una sua più o meno piccola brigata, e la pulizia delle camere, affidata a un familiare o a una persona di fiducia che si occupa di coordinare le attività delle cameriere-

re ai piani. Un'ulteriore caratteristica rilevante degli hotel riminesi consiste nell'assenza di formalizzazione delle procedure organizzative (nel 95% degli hotel del campione le attività sono regolate informalmente dall'albergatore). Tale situazione può essere interpretata facendo riferimento alla piccola dimensione degli hotel e dal conseguente ricorso al coordinamento previo adattamento reciproco. Stante il limitato numero di dipendenti, la loro più o meno spiccata polivalenza, e la continua supervisione operata dall'albergatore, la formalizzazione risulta inefficiente. Occorre inoltre considerare che molte delle regole informali di coordinamento, spesso precise e rigide quanto quelle formalizzate, sono state socialmente costruite e condivise per oltre un secolo: a Rimini, la tradizione è una fonte di regole molto importante.

Anche le tecniche di gestione delle risorse umane risultano decisamente influenzate dalle regole tradizionali. Tuttavia, il progressivo venir meno di lavoratori locali ha imposto modifiche sostanziali alle politiche di selezione, formazione, gestione e incentivazione del personale. Infatti, fino agli anni Settanta, gli albergatori riminesi potevano giovare di personale fidato e affine in termini di obiettivi, aspirazioni, coinvolgimento nel lavoro. Il mancato ricambio generazionale tra i lavoratori ha imposto dapprima il ricorso a personale proveniente da altre regioni italiane e, successivamente, a personale straniero. Questa evoluzione ha generato diverse criticità, specie nei servizi di *Housekeeping*, Sala e Ricevimento. Infatti, i "nuovi" dipendenti erano spesso portati a intendere la propria attività in hotel come un lavoro svolto solo a fini di integrazione del reddito; essi non condividevano la filosofia del servizio al cliente, al contrario, erano spesso portati a considerare il cliente come un elemento di disturbo. In questa situazione, sono evidentemente emersi problemi relativamente alla qualità del servizio e alla qualità delle relazioni tra datori di lavoro e dipendenti. Gli albergatori sono tipicamente intervenuti ponendo maggiore attenzione ai processi di selezione del personale e alle attività di formazione (non solo diretta agli aspetti tecnici del lavoro, ma anche orientata ai valori e alla capacità di gestire la relazione col cliente) tentando di conservare nel tempo i lavoratori più efficienti e fidati.

Evidentemente, questa traiettoria di sviluppo non ha riguardato tutti gli albergatori: alcuni hanno avviato politiche basate sul ricorso continuo e deliberato a dipendenti non formati e poco coinvolti, con ampi livelli di turnover, al solo fine di ridurre i costi di gestione. Altri hotel, in particolare quelli ad apertura annuale, mettono in atto politiche del personale più raffinate. La possibilità di mantenere il personale in hotel per tutto l'anno e la suddivisione delle attività in Servizi permettono a tali hotel di ricercare profili specifici, aventi competenze o esperienze adeguate alla mansione (definita e specializzata) che i soggetti saranno chiamati ad occupare. Tali hotel possono inoltre perseguire (in alternativa o a integrazione del prece-

dente) un approccio basato sulla proceduralizzazione e formalizzazione delle mansioni, in modo da poter fare ricorso a personale meno esperto e meno formato (e perciò meno costoso).

Ancora una volta, il servizio di cucina si differenzia dagli altri: a prescindere dalla categoria, l'albergatore che ha a disposizione un familiare o una persona esperta e fidata non rinuncia mai ad affidare a questi la cucina. Anche in questo caso, il mancato passaggio generazionale e le rilevanti evoluzioni nei gusti e nei desideri dei clienti (basti pensare ai menu per bambini, ai menu dietetici, ai menu vegetariani, ecc.) hanno imposto cambiamenti organizzativi. Anzitutto, gli albergatori hanno iniziato a ricercare chef esperti e formati in modo adeguato, in grado di preparare piatti della tradizione romagnola e piatti ricercati dai clienti. Inoltre, hanno dovuto creare delle regole, formali o informali, per gestire i rapporti con gli chef in merito alla predisposizione dei menu, alle quantità e qualità degli ingredienti da usare, alle responsabilità in merito all'approvvigionamento delle materie prime. Nei fatti, lo chef è l'unica figura professionalmente definita che è presente trasversalmente negli hotel riminesi, salvo quelli che hanno tuttora la possibilità di avere un parente o una persona fidata ed esperta in cucina.

Rimane infine da sottolineare come la gestione del personale sia un'attribuzione tipicamente mantenuta dall'albergatore: nel nostro campione il 95% dei gestori si occupa della selezione il personale (autonomamente o, talvolta, di concerto con il caposervizio) e il 96% decide i passaggi di carriera dei dipendenti. Nella selezione dei dipendenti, l'albergatore prende in considerazione: esperienza del lavoratore (65%), formazione (47%), passaparola da altri albergatori (38%), caratteristiche personali del dipendente (34%). La valutazione della performance del personale si focalizza sulle seguenti dimensioni: capacità di stabilire buone relazioni col cliente (67%), efficienza (54%), coinvolgimento (54%), rispetto delle regole (29%). Infine, l'evoluzione della carriera del dipendente è influenzata da: motivazione a crescere e ad assumere responsabilità (40%), accuratezza nello svolgimento della mansione (25%), spirito di iniziativa (24%), flessibilità (11%).

Infine, per quanto concerne la fonte di legittimazione del potere, accade di frequente che l'albergatore imponi l'albergo secondo il proprio carattere e le proprie attitudini e lo governi forte del proprio carisma. Come enunciato da Weber, il potere carismatico trae legittimazione dalle qualità personali del leader, che gli permettono di distinguersi dagli altri, dalle persone normali. Altri albergatori traggono autorità dalla tradizione, legittimando il potere sulla base di modi di fare consolidati, affermati e riconosciuti nel tempo. "Le cose si fanno così perché si è sempre fatto così", si considera ciò che si è sempre fatto come sacro. L'albergatore ha autorità poiché si trova ad aver ereditato uno specifico status. Quando il carisma è reso tradizionale introducendo un sistema di trasmissione ereditaria, l'autorità si "spersonalizza" e sposta dalla persona del fondatore al ruolo di

“continuatore legittimo”. Infine, altri albergatori basano il proprio potere su un corpo di regole che definisce ragioni, portata e limiti dell’autorità di ciascun soggetto operante nell’organizzazione. Tale forma di autorità viene definita “razionale-legale”, poiché è esercitata attraverso un sistema di regole e procedure che sono insite nell’ufficio che l’individuo occupa in un certo momento. In questo caso, la leadership viene creata attraverso la burocratizzazione (formalizzazione) dell’organizzazione.

Questa sintetica disamina dei principali temi e problemi connessi con l’organizzazione e la gestione degli hotel riminesi evidenzia la grande varietà delle soluzioni adottate e l’impossibilità di individuare relazioni di causazione diretta tra caratteristiche ambientali, dimensionali, socio-demografiche o qualitative e scelte organizzative.

5. Idealtipi di hotel

Al fine di mettere ordine nella varietà di soluzioni organizzative adottate dagli hotel riminesi in questo paragrafo viene illustrata una tipologia ideale di hotel sviluppata secondo il classico metodo weberiano sulla base dei risultati di una *thematic analysis*.

L’analisi tematica (Guest et al., 2012) è stata condotta sulle trascrizioni delle 30 interviste di profondità e si è basata sulla definizione di 4 macro etichette, composte da 21 *tag* (sono stati definiti anche *tag* di dettaglio di terzo livello):

- storia [dell’hotel; dell’albergatore; della famiglia dell’albergatore];
- strategia [strategia competitiva; caratteristiche della clientela; relazioni con la clientela; relazioni con i concorrenti; relazioni cooperative; innovazione; marketing];
- organizzazione [caratteristiche dell’hotel; mansioni e ruoli; dipartimentalizzazione; processo di regolazione; processi decisionali; relazioni di potere-dipendenza e sistema di autorità];
- gestione delle risorse umane [caratteristiche dei dipendenti; stile di leadership; selezione e reclutamento; valutazione, premi e carriera; partecipazione e coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali].

Dopo aver riletto i testi delle interviste e aver identificato i vari segmenti semantici, abbiamo abbinato ad ogni segmento uno o più *tag* ad esso coerenti. Successivamente, abbiamo riunito i segmenti di testo delle varie interviste sulla base dei *tag*: in tal modo, è stato possibile analizzare in modo congiunto tutti i segmenti relativi agli stessi temi, ottenendo una più chiara evidenza di similitudini, differenze e trend. Da tale analisi sono emersi alcuni temi fondamentali, in particolare, due temi sono apparsi discriminanti: (a) la percezione dell’albergatore circa il proprio rapporto con

l'hotel (hotel come casa o hotel come impresa) e (b) l'approccio gestionale adottato (basato sull'efficienza o basato sullo sviluppo del servizio). E' importante notare come ciascun tema sia composto da un certo numero di tag rilevanti (Tab. 1 e Tab. 2).

Tab. 1 Tag rilevanti per la definizione del tema Casa-Impresa.

	Casa	Impresa
<i>Attitudine dell'albergatore nei confronti dell'albergo</i>	Relazione intima, identificazione	L'hotel è un business, e come tale va gestito
<i>Processo decisionale</i>	Empatico ed emotivo	Analitico
<i>Processo di regolazione</i>	Basato su regole informali	Basato su procedure formali
<i>Mansioni e ruoli</i>	Polivalenti	Specializzati
<i>Fonte dell'autorità</i>	Carisma/Tradizione	Regole
<i>Relazioni con i clienti</i>	Ricche e informali	Formali

Tab. 2 Tag rilevanti per la definizione del tema Efficienza-Sviluppo del servizio.

	Efficienza	Sviluppo del servizio
<i>Strategia competitiva</i>	Supply-driven e orientata alla leadership di costo	Demand-driven e orientata alla differenziazione
<i>Principali competenze richieste ai lavoratori</i>	Flessibilità e voglia di fare e di imparare	Formazione ed esperienza
<i>Coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale</i>	Basso	Alto
<i>Innovazione</i>	Sporadica e reattiva	Continua e proattiva
<i>Stile di leadership</i>	Transazionale	Trasformatzionale

Successivamente, in coerenza col metodo di costruzione della tipologia proposto da Weber, abbiamo accentuato e polarizzato tali dimensioni e le abbiamo incrociate, ottenendo così quattro tipi ideali di hotel, come mostrato in Tab. 3.

Tab. 3 Tipi ideali.

	Hotel come casa	Hotel come impresa
Efficienza	Hotel tradizionale	Hotel burocratico
Sviluppo del servizio	Hotel rinnovato	Hotel manageriale

L'hotel tradizionale è diretto da un albergatore che si immedesima col proprio hotel ed è emotivamente legato ad esso. L'albergatore decide secondo premesse emotive e tradizionali. Le regole organizzative sono definite informalmente e le mansioni sono polivalenti. L'autorità è legittimata dal carisma dell'imprenditore o dalla tradizione. Le relazioni con i clienti sono informali e rilassate, e implicano lo sviluppo di legami sociali. La strategia competitiva è guidata dalle caratteristiche dell'hotel (si cerca una clientela adatta alla propria offerta) e ha per obiettivo l'ottenimento di una leadership di costo. I lavoratori devono essere polivalenti e devono dimostrare voglia di fare e capacità di adattamento; il loro coinvolgimento nei processi decisionali è invero molto limitato. L'innovazione è sporadica e mimetica, generalmente imposta dalla concorrenza. Lo stile di leadership è transazionale.

L'hotel burocratico è gestito come un'impresa (nessun coinvolgimento emozionale tra albergatore e hotel) e i processi decisionali sono tendenzialmente analitici e basati su premesse economiche. Le regole organizzative sono formalizzate in procedure operative. Le mansioni sono specializzate. L'autorità trova legittimazione nel sistema di regole formali che chiarisce le attribuzioni di ciascuna mansione. La relazione con i clienti è formale e non implica lo sviluppo di legami sociali. La strategia competitiva è guidata dalle caratteristiche dell'hotel (si cerca una clientela adatta alla propria offerta) e ha per obiettivo l'ottenimento di una leadership di costo. I lavoratori devono essere polivalenti e devono dimostrare voglia di fare e capacità di adattamento; il loro coinvolgimento nei processi decisionali è invero molto limitato. L'innovazione è sporadica e mimetica, generalmente imposta dalla concorrenza. Lo stile di leadership è transazionale.

L'hotel rinnovato è diretto da un albergatore che si immedesima col proprio hotel ed è emotivamente legato ad esso. L'albergatore decide secondo premesse emotive e tradizionali. Le regole organizzative sono definite informalmente e le mansioni sono polivalenti. L'autorità è legittimata dal carisma dell'imprenditore o dalla tradizione. Le relazioni con i clienti sono informali e rilassate, e implicano lo sviluppo di legami sociali. La strategia competitiva è guidata dalle esigenze del cliente e persegue la differenziazione rispetto ai concorrenti. I lavoratori devono essere in grado di svolgere mansioni specializzate e devono avere competenze ed esperienze specifiche; inoltre, essi sono chiamati a prendere decisioni al fine di concorrere al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. L'innovazione è continua e proattiva; la leadership è trasformazionale, al fine di stimolare il coinvolgimento dei dipendenti e il cambiamento organizzativo.

L'hotel manageriale è gestito come un'impresa (nessun coinvolgimento emozionale tra albergatore e hotel) e i processi decisionali sono tendenzialmente analitici e basati su premesse economiche. Le regole organizzative sono formalizzate in procedure operative. Le mansioni sono specializzate.

L'autorità trova legittimazione nel sistema di regole formali che chiarisce le attribuzioni di ciascuna mansione. La relazione con i clienti è formale e non implica lo sviluppo di legami sociali. È gestito come un'impresa (nessun coinvolgimento emozionale tra albergatore e hotel) e i processi decisionali sono tendenzialmente analitici e basati su premesse economiche. Le regole organizzative sono formalizzate in di procedure operative.

Le mansioni sono specializzate. L'autorità trova legittimazione nel sistema di regole formali che chiarisce le attribuzioni di ciascuna mansione. La relazione con i clienti è formale e non implica lo sviluppo di legami sociali.

Giova sottolineare nuovamente che questi quattro tipi ideali di hotel, pur se ottenuti sulla base di una riflessione circa le caratteristiche degli hotel esistenti, non rappresentano delle categorie costruite intorno a casi concreti esistenti: "abbiamo volontariamente considerato il tipo ideale essenzialmente – se non esclusivamente – come un costrutto mentale per la investigazione e la sistematica caratterizzazione di fenomeni individuali e concreti che risultano significativi nella loro unicità" (Weber, 1949); "anzitutto, il tipo ideale rappresenta forme organizzative che potrebbero esistere piuttosto che organizzazioni esistenti.

Perciò, gli esempi empirici di organizzazioni idealtipiche sono molto rari o inesistenti. In secondo luogo, i tipi ideali sono fenomeni complessi che devono essere descritti con dimensioni multiple. Infine, i tipi ideali non sono categorie di organizzazioni. Al contrario, ciascuna organizzazione idealtipica rappresenta una combinazione unica delle dimensioni adottate per descrivere i tipi ideali" (Dotty e Glick, 1994: 233).

La tipologia proposta permette in ogni caso di riflettere sulle caratteristiche di un qualsiasi hotel reale e permette di operare confronti di "vicinanza" tra il reale e l'ideale. In particolare, riflettendo sul tipo ideale al quale si avvicinano maggiormente gli hotel degli albergatori intervistati, abbiamo potuto identificare dei cluster di somiglianza organizzativa degli hotel, come da Tab. 4.

Quello che emerge è uno schema in grado di cogliere e rappresentare le principali caratteristiche organizzative e gestionali degli hotel riminesi, a prescindere dalla categoria, dalla dimensione, dalla stagionalità e dai fattori ambientali.

Tab. 4 Tendenze organizzative degli hotel di Rimini.

	CASA	IMPRESA
EFFICIENZA	<u>HOTEL TRADIZIONALE</u> Conca d'Oro 1*, 14 camere, stagionale, Viserbella Corinna 3*, 28 camere, stagionale, San Giuliano Mare Dell'Angelo 2*, 73 camere, stagionale, Bellariva Gardenia 3*, 54 camere, stagionale, Torre Pedrera Levante 4*, 54 camere, annuale, Rimini Mora 1*, 15 camere, stagionale, Miramare Piccolo Astoria 3*, 32 camere, stagionale, Viserbella Savini 2*, 34 camere, stagionale, San Giuliano Zaghini 1*, 26 camere, stagionale, Miramare	<u>HOTEL BUROCRATICO</u> Card International 4*, 51 camere, annuale, Rimini Little 3*, 46 camere, stagionale, Rivazzurra Napoleon 3*, 64 camere, annuale, Rimini Perù 3*, 40 camere, stagionale, Rimini Regina 3*, 60 camere, stagionale, Miramare Sirena 3*, 39 camere, stagionale, Miramare Villargia 3*, 39 camere, stagionale, Rimini Viserba 3*, 32 camere, stagionale, Viserba
SVILUPPO SERVIZI	<u>HOTEL RINNOVATO</u> Bellariva Feeling 3*, 35 camere, annuale, Bellariva Genty 4*, 47 camere, annuale, Rimini Ricchi 3*, 46 camere, stagionale, San Giuliano	<u>HOTEL MANAGERIALE</u> Holiday Inn Imperiale 4*, 64 camere, annuale, Rimini I-Suite 5*, 50 camere, annuale, Rimini L'Hotel 3*, 45 camere, annuale, Rimini Savoia 4*, 111 camere, annuale, Rimini

Oltre a favorire l'analisi delle caratteristiche organizzative e gestionali degli hotel, la tipologia proposta permette di riflettere ed evidenziare i trend di cambiamento organizzativo avvenuti negli hotel riminesi nell'ultimo secolo. Tale riflessione, profondamente collegata con i fattori sociali e storici connessi allo sviluppo dell'imprenditoria turistica propone un'interpretazione innovativa delle dinamiche di cambiamento e permette di spiegare la coesistenza di differenti soluzioni organizzative e di differenti strategie per il successo.

6. Traiettorie di cambiamento organizzativo negli hotel riminesi

La prima imprenditoria alberghiera riminese risale agli albori del Novecento, quando vennero aperti due grandi alberghi di lusso: il Grand Hotel (opera di una società milanese) e l'Hotel Hungaria (realizzato da un possidente russo, Dimitri De Gravenhoff, che ne affidò la gestione a un albergatore ungherese). Tali hotel vennero costruiti sul modello dell'*hotellerie* di lusso del periodo, basato sull'emulazione della struttura architettonica monumentale e delle soluzioni di organizzazione e funzionamento della dimora di una famiglia aristocratica (Lesur, 2005; Zanini, 2011). L'albergo era gestito con capitali esterni e da direttori professionisti capaci di rivolgersi a una élite aristocratica o commerciale abituata ad alti standard di offerta e a rapporti formali. Al loro interno le procedure erano altamente formalizzare, i dipendenti altamente qualificati, con il management particolarmente propenso a introdurre le innovazioni dell'epoca. I primi hotel riminesi risultano molto vicini al tipo dell'*hotel manageriale*. Può sorprendere, ma la storia dell'ospitalità a Rimini trae origine dall'*hotel manageriale*. La storia turistica di Rimini conobbe un importante momento di svolta nel periodo fra le due guerre, quando una nuova imprenditoria riuscì a sviluppare un'offerta adatta ad accogliere il crescente ceto medio (composto da impiegati, professionisti, commercianti) che, pur apprezzando la vicinanza al Grand Hotel e i servizi balneari locali, poteva permettersi solamente strutture meno costose. Negli anni tra il primo e il secondo conflitto mondiale, l'offerta ricettiva crebbe in modo consistente, passando dai 14 alberghi del 1913 ai 36 del 1922, sino ai 137 del 1938. Nei fatti, nonostante abbia svolto un ruolo fondamentale nella costruzione dell'immagine della città, l'*hotellerie* di lusso non gemmò talenti imprenditoriali locali. Questa nuova imprenditoria sorse quindi senza il beneficio di competenze o esperienze di dominio. Si trattava di un'imprenditoria in prevalenza femminile dal momento che il 57% dei titolari degli esercizi censiti nel 1937 erano donne che, prima di avviare l'attività, risultavano iscritte all'anagrafe come casalinghe (80%). Inoltre, diversamente da quanto era avvenuto per le strutture di lusso, questi primi imprenditori erano in maggioranza originari della provincia di Rimini (il 68% degli uomini e il 43% delle donne), anche se non mancò l'innesto di talenti provenienti dall'esterno, non solo dall'Emilia Romagna ma anche dalle altre province italiane (Battilani e Fauri, 2002). Caratteristica di non secondaria importanza fu anche l'estrazione sociale dei proprietari, in gran parte espressione del ceto medio urbano (piccoli commercianti, artigiani, ferrovieri, impiegati privati). Assai rara fu invece la presenza di proprietari terrieri, che pure avevano mostrato in passato un certo interesse per il settore turistico, se non altro realizzando il primo stabilimento balneare nel 1843. Ad esempio, apparteneva al ceto medio la signora Nella Vanni (1898-1981), che nel 1936 decise di trasformare parte

della propria casa in una piccola pensione di 5 stanze², mentre proveniva dall'entroterra (era un piccolo imprenditore edile che aveva partecipato alla costruzione delle prime ville della zona) la famiglia Ricchi³.

Questa nuova imprenditoria, che gestiva strutture di piccola e piccolissima dimensione, aveva un bagaglio di competenze che associava abilità necessarie per gestire la casa (e la famiglia borghese) a capacità relazionali maturate nel contesto urbano attraverso varie attività del terziario. L'attenzione al settore turistico si trasformò in quegli anni in un vero e proprio invito, lanciato sulle pagine dei giornali locali, alla realizzazione di investimenti:

"Rimini deve attrarre a sé forti capitali... In questa ultima stagione (estate 1925, nda) la disponibilità alberghiera si è rilevata insufficiente"⁴.

Questi piccoli alberghi non potevano ovviamente mutuare le configurazioni organizzative degli hotel di lusso (Lesur, 2005; Battilani, 2011) ed ebbero la necessità di definire un proprio e originale metodo organizzativo. In generale l'attività presentava una separazione servizi molto rudimentale: sala e cucina erano svolti direttamente dalla signora titolare, mentre la reception e in generale le relazioni con i clienti erano spesso tenuti dal marito (che spesso svolgeva un altro lavoro ed era presente nella struttura solamente nel pomeriggio e alla sera). Le attività di *Housekeeping* e la lavanderia erano svolti da lavoratrici stagionali, generalmente residenti a Rimini, sotto la diretta supervisione della titolare.

Uno degli aspetti più interessanti di questo approccio era il riferimento al funzionamento della casa borghese, in contrapposizione all'organizzazione del "palazzo aristocratico". Gli acquisti e la cucina, ad esempio, che nei grandi alberghi di lusso erano abitualmente affidati a personale maschile (seguendo il modello organizzativo della servitù delle grandi famiglie aristocratiche) nelle pensioni riminesi venivano gestiti direttamente dalla signora titolare della pensione, proprio come nella casa borghese. Questo orientamento era d'altronde coerente con la dimensione limitata dei nuovi alberghi e la necessità di contenimento dei prezzi (componente che già all'epoca contraddistingueva gli esercizi della riviera romagnola da analoghi di quella ligure).

Pur senza contrapporsi all'Hotel manageriale tuttora dominante, tale organizzazione vicina al tipo di Hotel tradizionale si delinea progressiva-

² Priva di un'istruzione formale (aveva frequentato solamente la scuola primaria), Nella entrò nel settore dell'ospitalità quando il primo dei suoi 4 figli iniziò la scuola secondaria, al fine di integrare il reddito familiare. La sua piccola pensione da subito ospitò turisti di diversa provenienza e livello sociale: dalla piccola borghesia italiana al ricco ceto borghese dell'Europa centrale (provenienti da Svizzera, Cecoslovacchia e Ungheria). In merito Intervista a Ilio Mulazzani, la moglie e la figlia Claudia realizzata il 20 dicembre 2004 presso l'Albergo Nella.

³ Intervista a Luigina Ricchi realizzata il 24 aprile 2015.

⁴ Il problema alberghiero, *Il popolo di Romagna*, 23 agosto 1925.

mente sino alla Seconda guerra mondiale, trovando il suo ulteriore sviluppo durante il boom del secondo dopoguerra.

Rimini uscì infatti dalla Seconda guerra mondiale distrutta dai bombardamenti alleati per l'80%. Tuttavia, l'essere stata al centro della Linea Gotica non impedì alla città di creare, per prima, un'offerta turistica in grado di soddisfare le esigenze dalle nuove fasce di reddito che stavano aprendosi al turismo (Battilani, 2002: 127). A contribuire a tale primogenitura fu una nuova classe di imprenditori. La fine degli anni Quaranta rappresentò per molte famiglie con proprietà nelle vicinanze della spiaggia il primo impatto con l'industria turistica. Esso non avvenne secondo i canoni classici dell'ospitalità alberghiera, ma attraverso il fenomeno conosciuto dei fittacamere. Ai turisti, di fatto, venivano affittate delle stanze della casa (quando non l'intera casa) e il nucleo familiare metteva a disposizione la propria forza lavoro per servizi quali la cucina, il ristorante e le pulizie. Come conseguenza, l'intera famiglia si trasferiva in mansarde, garage o fabbricati attigui (le "capanne"⁵), rimpossessandosi della propria abitazione solo a stagione conclusa:

"D'estate ci trasferivamo in questa specie di capanna, c'era un canneto vicino, una situazione da Far West. Prima era in questo modo, poi è diventata di mattoni e assomigliava più a una casa. Tornavamo nella nostra vera casa a settembre"⁶.

Le abitazioni, ampliate e ammodernate nei successivi mesi invernali (grazie ai proventi derivanti dalla "stagione"), si trasformarono presto in pensioni e le famiglie, grazie all'esperienza acquisita nel settore, iniziarono a raffinare le proprie competenze gestionali.

Se da una parte gli anni Cinquanta videro la progressiva trasformazione di case in pensioni, dall'altra registrano un vertiginoso aumento delle costruzioni alberghiere nate a seguito di permessi da parte dell'amministrazione comunale. La sempre crescente domanda (specie di turisti provenienti da Germania ed Europa del nord) portò a una offerta ricettiva vasta e articolata, forte di quasi 1.400 strutture (1.377 nel 1963)⁷. La provenienza dei titolari era, ancora una volta, variegata. Non diversamente da quanto avvenuto negli anni Venti e Trenta molti approdarono alla gestione alberghiera dopo una precedente esperienza in qualche ramo del terziario, dal settore impiegatizio al commercio⁸. Al contempo, divennero evidenti anche altri due percorsi, conseguenza delle trasformazioni in atto nella so-

⁵ Intervista a Maria Grazia Guiducci, realizzata il 16 febbraio 2015 presso il Piccolo Hotel Astoria.

⁶ Intervista a Laura Zaghini, realizzata il 15 aprile 2015 presso l'Hotel Zaghini.

⁷ Fonte: Enit, *Statistiche sul turismo*, Roma.

⁸ Intervista a Giorgio Mangianti e a sua madre Marta Martinelli, realizzata il 17 febbraio 2015 presso la Pensione Conca d'Oro. Intervista a Rosa Biagiotti e a suo figlio Attilio Guido Forcellini, realizzata il 2 marzo 2015 presso l'Hotel Napoleon. Intervista a Pierpaolo Vici, realizzata il 4 febbraio 2015 presso la propria abitazione.

cietà e nell'economia italiana e riminese: gli albergatori provenienti dalla campagna (espressione dell'esodo che proprio negli anni Sessanta caratterizza il nostro paese)⁹ e gli albergatori che dopo un'esperienza come costruttori edili di strutture ricettive, decisero di intraprendere la carriera di gestore di albergo: "Nel dopoguerra... in piena ricostruzione loro [i Biotti] erano una famiglia numerosa con tre o quattro figli maschi, facevano i muratori e costruivano gli alberghi. Diversi qui della zona li hanno costruiti loro. Il boom economico ha fatto sì che rendeva più gestire che costruirli e allora hanno iniziato tutti i fratelli assieme con il bisnonno la gestione..."¹⁰.

Queste nuove generazioni di imprenditori contribuirono a consolidare e rendere dominante la configurazione organizzativa proveniente dalla famiglia borghese, che aveva conosciuto la sua prima formulazione negli anni fra le due guerre.

Non diversamente dagli anni Venti e Trenta, la fonte dell'autorità continuava a essere nella famiglia. La responsabilità delle attività più importanti (cura del cibo e relazioni con i clienti) spetta ai due genitori o al solo capofamiglia. Il personale esterno era spesso legato ai capifamiglia da relazioni di amicizia o di vicinato. Al loro interno tali strutture apparivano dunque incentrate su un potere di carattere tradizionale e legate a relazioni non sempre formali con i propri clienti. Essendo la famiglia la fonte dell'autorità, le modalità attraverso le quali si concretizza il passaggio generazionale sono particolarmente rilevanti ai fini dell'emergere di nuove configurazioni organizzative e nuovi approcci imprenditoriali:

"È nata così, è nata come una vera conduzione famigliare nel senso che i mariti, le mogli, i figli appena in condizione di dare una mano, i cugini, i parenti che vanno a fare la stagione. Era proprio un senso di famiglia allargata in cui si lavorava in tanti... Le donne facevano prevalentemente il riassetto delle camere e la cucina. Gli uomini facevano prevalentemente la parte amministrativa, i conti e la parte organizzativa, il lavoro manuale più pesante come il carico e scarico delle merci e la parte della sala del servizio ai tavoli"¹¹.

L'arco di tempo che intercorse tra la fine della seconda guerra mondiale e la fine degli anni Sessanta rappresentò senza dubbio un periodo di forte sviluppo dal momento che l'imprenditoria seppe continuare a proporre sul mercato un'offerta ricettiva in grado di soddisfare le esigenze del turista di massa. Durante gli anni Settanta Rimini e la sua Riviera risentirono fortemente della concorrenza proveniente da nuovi competitor quali Spagna,

⁹ "I miei nonni erano contadini che, tra gli anni Cinquanta e Sessanta, probabilmente grazie a svincoli terrieri per poter edificare, dalla campagna si sono trasferiti al mare dopo aver comprato un appezzamento di terra. Piano piano hanno cominciato a costruire". Intervista a Roberto Volanti, realizzata il 26 marzo 2015 presso l'Università di Bologna Campus di Rimini.

¹⁰ Intervista ad Andrea Biotti, realizzata il 12 febbraio 2015 presso l'Hotel Genty.

¹¹ Intervista ad Andrea Biotti, realizzata il 12 febbraio 2015 presso l'Hotel Genty.

Jugoslavia e Grecia, capaci di proporre un analogo modello, ma più moderno nelle sue strutture ed economico. Non si trattò tuttavia di una forte battuta di arresto per l'economia locale. Il numero di presenze si arrestò ma non crollò, in quanto i turisti stranieri che non tornarono (preferendo mete straniere), furono compensati da un forte incremento della domanda interna, ancora non incline a vacanze balneari all'estero. In questo periodo non si registrò una svolta nello stile gestionale e lo stesso ammodernamento degli alberghi fu invero assai limitato.

Nel quarto di secolo successivo al secondo dopoguerra, gli hotel tendenti all'idealtipo tradizionale ebbero a Rimini un'espansione enorme, divenendo dominanti. Contemporaneamente, il tipo manageriale subì un forte ridimensionamento, causato dai cambiamenti nella domanda turistica (turisti di massa invece di turisti d'élite).

Una gestione di stampo tradizionale e il mancato rinnovamento non ostacolarono tuttavia la nuova fase di espansione turistica degli anni Ottanta: decennio che, in termini di presenze, rappresentò per Rimini il momento di maggior successo (si arrivò a contare un numero di 1525 alberghi e oltre 17,7 milioni di presenze nell'anno 1988)¹². L'aver legato nell'immaginario collettivo il richiamo al divertimentificio comportò inevitabili ripercussioni anche sulla clientela. Da meta di turismo familiare la città si trasformò in una delle più ambite destinazioni del turismo giovanile. Ancora una volta il successo non fu da imputare alla riqualificazione alberghiera (che esattamente come nel decennio precedente fu alquanto lenta, anche poiché la domanda emergente era in cerca di strutture economiche e non di alberghi di qualità) "quanto alla capacità di adattamento alla nuova clientela"¹³ (ad esempio una maggiore flessibilità negli orari di colazione e pasti o aperture notturne). Benché fossero ancora presenti in prevalenza hotel di piccola dimensione e bassa categoria¹⁴, da metà anni Ottanta si registrò il primo aumento di hotel di livello intermedio, capaci di rispondere a standard qualitativi più alti. Tale rinnovamento, connesso anche con i primi passaggi generazionali nella gestione alberghiera, anticipò solo di qualche anno quello che sarà un radicale cambiamento dell'imprenditoria turistica locale.

Negli anni Ottanta, pertanto, si delineano hotel vicini all'idealtipo di Hotel rinnovato; questo tipo di hotel si aggiunge a quello tradizionale, tuttora dominante, e a quello manageriale, sempre più in crisi.

La svolta nella storia del turismo riminese è identificata nell'anno 1989, quando, in estate, la Costa romagnola fu "colpita" dal cosiddetto fenomeno della mucillaggine. L'immagine del mare ricoperto da alghe ebbe una

¹² Fonte: Enit, Settimo Rapporto sul Turismo italiano, Roma, 1997.

¹³ Intervista ad Attilio Guido Forcellini, realizzata il 5 luglio 2016 presso l'Hotel Napoleon.

¹⁴ Fonte: elaborazione dati provenienti da Cciaa di Forlì e Ufficio turismo del Comune di Rimini.

vasta eco in giornali e telegiornali nazionali (e non solo), provocando per la prima volta un vero e proprio shock economico. Le presenze alberghiere negli anni successivi scesero del 30% e per la prima volta misero la categoria di fronte ai suoi limiti.

La prima reazione fu la dotazione, da parte di numerosi alberghi di media categoria, di piscine¹⁵:

“È stata costruita a inizio anni Novanta, quando ci sono state le famose mucillaggini. [...] La piscina come quasi tutti gli alberghi di Rimini, è stata fatta quell’anno quando c’è stato quel periodo in mare. Per ovviare, chi aveva la possibilità, l’ha costruita”¹⁶.

Per quanto importante, tale innovazione non si rivelò sufficiente e in grado di permettere agli hotel riminesi di competere con la concorrenza straniera.

A cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta a giungere in soccorso agli imprenditori turistici riminesi fu una legge nazionale (la n. 424/1989) e la decisione da parte dell’amministrazione comunale di sviluppare nuovi prodotti turistici, orientati al turismo business.

Promulgata “al fine di sostenere la ripresa delle attività del settore turistico nei comuni costieri [...] interessati dagli eccezionali fenomeni di eutrofizzazione e di produzione di mucillaggini verificatisi nell’anno 1989”, la cosiddetta legge Carraro-Vizzini finanziò – attraverso mutui di durata decennale – la ristrutturazione e la riqualificazione di non poche imprese turistiche del territorio. La normativa nazionale, come accennato, non rappresentò il solo stimolo al rinnovamento. Questo giunse solo nei primi anni Novanta a seguito una pianificazione generale della città che vide, tra le sue principali progettazioni, la realizzazione di una darsena (che avrebbe contribuito ad arricchire l’esperienza turistica nella stagione estiva) e – soprattutto – la creazione di una nuova e imponente fiera (che andava a sostituire un’infrastruttura divenuta da tempo obsoleta) e di un palacongressi. Il nuovo prodotto fu funzionale a una destagionalizzazione del turismo puntando su un tipo di domanda turistica, quella business, non concentrata nelle stagioni estive. La spinta del turismo business, e in particolare di quello fieristico, non tardò ad arrivare e furono numerosi gli alberghi di costa che iniziarono a organizzare aperture straordinarie per ospitare i visitatori delle fiere.

L’impatto economico positivo generò negli anni a seguire la decisione di trasformare molti hotel da stagionali ad annuali: scelta che comportò investimenti importanti poiché – necessariamente – l’intera infrastruttura

¹⁵ Nel 2000 se ne contavano 126. Quasi 90 erano state costruite dopo 1989, 47 solo nel 1990. (Battilani, 2002, p. 161)

¹⁶ Intervista a Gianluca e Maurizio De Luigi, realizzata il 13 febbraio 2015 presso l’Hotel Bellariva Feeling.

alberghiera andava riadattata:

“La necessità di aprire l’inverno è stata dettata dalla crescita del turismo fieristico e congressuale. D’inverno si apriva e si chiudeva a singhiozzo in occasione degli eventi. Questo nel 1991 perché tra il 1990 e il 1991 l’hotel è stato ristrutturato completamente. È stato fatto l’impianto di riscaldamento che prima non esisteva, perché l’albergo solamente estivo.

C’era il riscaldamento solo al primo piano perché vivevano mio nonno e mio padre con la sua famiglia d’inverno. Praticamente la nostra casa è stata costruita dopo. Abbiamo ampliato, abbiamo messo i riscaldamenti, abbiamo messo i doppi vetri. Abbiamo fatto un investimento grosso per permettere alla struttura di lavorare tutto l’anno, io penso che se avete sentito anche gli altri albergatori qui della zona, tra il 1988 e 92, 93 è stato lì che tutti sono diventati annuali, perché la fiera di Rimini ha iniziato il boom”¹⁷.

A seguito della crescita del comparto fieristico e congressuale e del mutare della domanda, nel corso del tempo, in diversi alberghi sorsero spa, centri benessere e alcune aree (ricavate da spazi comuni o da aree ristoranti) si trasformarono in sale congressuali. In altri casi, alcuni piani vennero adibiti alla formula dei residence. A metà degli anni Novanta, inoltre, si registrò la progressiva affiliazione di alcuni alberghi nell’ambito di catene nazionali (Jolly Hotel) e internazionali (Holiday Inn, Accor/Mercury, Best Western, Le Meridien).

Il successo dettato dal nuovo riorientamento non impattò sulla sola estensione del periodo di apertura, ma comportò, da parte di molti alberghi, anche un ripensamento delle soluzioni organizzative adottate. La nuova clientela business aveva, di fatto, esigenze differenti da quella balneare e una larga fetta di albergatori si adattò presto a nuovi metodi d’accoglienza. Per riuscire a soddisfare richieste più esigenti, pur mantenendo una gestione d’impresa familiare (e, in parte, una divisione dei compiti simile a quella precedente) alcuni hotel iniziarono a definire procedure formalizzate e mansioni specializzate.

La crescente concorrenza, interna ed estera, indusse inoltre i titolari a ricercare periodiche innovazioni (tecnologie, ma non solo) e a frequentare corsi di aggiornamento (principalmente riguardanti il marketing e gli aspetti gestionali). Tali innovazioni arricchirono, di conseguenza, anche l’offerta estiva. La ripresa del turismo coincise, sempre negli anni Novanta, anche con l’individuazione di nuovi mercati, quali – ad esempio – quello Russo (in larga parte commercianti o turisti interessati allo shopping): “Rimini ha tanti difetti ma uno dei suoi pregi è quello di aver saputo rispondere al mercato e qualche volta precederlo, come nel caso delle discoteche,

¹⁷ Intervista ad Andrea Biotti, realizzata il 12 febbraio 2015 presso l’Hotel Genty.

¹⁸ Intervista ad Attilio Guido Forcellini, realizzata il 2 marzo presso l’Hotel Napoleon.

dei russi. Io sono stato uno dei pionieri del turismo dei russi. Noi siamo stati bravi a dare una risposta alle loro esigenze subito... il mangiare russo, i trasporti per loro..."¹⁸.

A seguito di un primo non semplice impatto (dettato da differenze linguistiche, culturali e alimentari), alcuni alberghi di fascia medio-alta si attrezzarono e si specializzarono per ricevere gruppi provenienti dall'Europa dell'Est (da modifiche nello stile relazionale, a cambiamenti nei menu, fino ad accordi con tour operator).

Negli anni Novanta e nel primo decennio del Duemila, grande parte degli hotel tradizionali si è spinta verso il tipo rinnovato, mentre alcuni hotel tendenti verso il tipo burocratico sono stati creati, in particolare al fine di accogliere una clientela business e internazionale.

Nel primo decennio del Duemila è iniziato un forte trend diretto verso la creazione di hotel capaci di far vivere "esperienze memorabili" ai clienti, per mezzo di alta professionalità degli operatori, grande flessibilità operativa, e forte proattività nell'innovazione. Anche gli alberghi di lusso hanno recuperato rilevanza a partire dal medesimo periodo. Pertanto, gli anni Duemila hanno in sostanza riportato in rilievo gli hotel tendenti verso il tipo manageriale.

Attualmente, la grande differenziazione dell'offerta appare un punto di forza dell'*hotellerie* riminese. Oltre ad alberghi che hanno incrementato la gamma di servizi per potersi rivolgere a una clientela business, sono di recente nascita hotel che, ad esempio, si rivolgono a sportivi (i bike hotel), famiglie (family hotel), o a specifici segmenti di clientela (boutique hotel, hotel con servizi rivolti ai disabili, ecc.).

Il settore dell'ospitalità locale oggi – lo si è accennato – si presenta abbastanza complesso in termini di categoria, dimensione, proprietà¹⁹, offerta e modello gestionale.

Accanto infatti ad hotel che hanno apportato nel corso degli ultimi venticinque anni importanti modifiche, si registra la non secondaria presenza di hotel (in larga maggioranza stagionali) che hanno consolidato le scelte organizzative adottate nei decenni del boom economico.

La scelta, è bene sottolinearlo, è dettata nella grande maggioranza da una valutazione consapevole.

Tale approccio è infatti percepito in molti casi come vincente rispetto a una fetta di clientela oppure funzionale al superamento di vincoli, quali ad esempio l'impossibilità di ampliarsi ulteriormente (per legge o per fattori economici o per motivi professionali e lavorativi).

¹⁹ A gestire l'offerta alberghiera riminese sono oggi albergatori di varia origine ed estrazione: una parte di loro proviene dall'esterno (di un certo rilievo sono quelli provenienti dalla Valtellina e dall'avellinese) mentre un'altra parte è figlia o nipote di quelle generazioni sinora descritte. Non mancano, giunti più recentemente, proprietari e gestori chiamati a dirigere alberghi di categoria alta.

Tornando alla tipologia, appare evidente come attualmente i quattro tipi di organizzazione alberghiera coesistano e abbiano successo allo stesso momento.

7. Conclusioni e ricerca futura

In questo saggio abbiamo rappresentato l'evoluzione storica dell'industria dell'ospitalità riminese e le relative direttrici di cambiamento organizzativo, arrivando a rappresentare l'odierna situazione, multiforme e variamente articolata. Basandoci su due dimensioni emerse con particolare evidenza dalle analisi condotte (*focus group*, rilevazione previo questionari, interviste di profondità, *thematic analysis*), abbiamo identificato una tipologia analitica di hotel riminesi. L'adozione dello strumento della tipologia analitica e l'ordinamento degli hotel sulla base della tendenza verso uno dei tipi ideali identificati rende possibile una serie di analisi particolarmente interessante e altrimenti difficilmente attuabile, se non utilizzando criteri soggettivi e confusi. In particolare, analizzando le caratteristiche organizzative e gestionali di ciascun albergo in relazione a quelle dell'idealtipo al quale si avvicina maggiormente, diviene possibile riflettere sulla congruità delle scelte effettuate.

Dal momento che ciascun tipo ideale è coerente internamente, le differenze rispetto ad esso implicano incongruenze organizzative. Ovviamente, tali incongruenze non sono necessariamente deleterie rispetto alla performance, tuttavia esse possono essere considerate come delle criticità, degli elementi atipici rispetto alle scelte strategiche dominanti nell'hotel. Si tratta di un metodo che potrebbe risultare utile per gli stessi albergatori, al fine di riflettere in modo integrato sulle proprie scelte organizzative e gestionali. In secondo luogo, il ricorso alla tipologia permette di concentrarsi sui percorsi evolutivi di ciascun hotel nel tempo: ricostruendone la storia, si potrebbero rappresentare i passaggi tendenziali tra diversi tipi e si potrebbe riflettere sulle ragioni e le situazioni contingenti che hanno portato a tali variazioni.

In particolare, tale metodo di analisi potrebbe permettere di riflettere in modo sistematico e ordinato sulle conseguenze del passaggio generazionale e dei cambiamenti di proprietà o di gestione (gestione diretta o affitto). Infine, l'analisi potrebbe concentrarsi sulla figura dell'imprenditore, investigandone le dinamiche evolutive, in collegamento con passaggi di carriera o con attività di formazione.

Le potenzialità, in termini di capacità di rappresentazione, comprensione e spiegazione dei fenomeni, dell'approccio idealtipico qui descritto necessitano tuttavia di approfondimenti basati sull'ampliamento del campione di riferimento.

Nello specifico, è già in programma l'estensione dell'analisi a tutti i 139 hotel analizzati tramite questionario. Inoltre, risulta particolarmente importante valutare quanto questo metodo sia applicabile in altre destinazioni turistiche mature (in Italia e all'estero) e quanto sia estendibile ad altre tipologie di destinazioni.

Davide Bagnaresi,
Università di Bologna
davide.bagnaresi2@unibo.it

Francesco Maria Barbini,
Università di Bologna
francesco.barbini@unibo.it

Patrizia Battilani
Università di Bologna
patrizia.battilani@unibo.it

Riassunto

C'è ancora spazio per hotel organizzati secondo logiche manageriali non d'avanguardia? La gestione dei piccoli hotel dovrà necessariamente professionalizzarsi e ricorrere a tecniche di management più innovative? Questa ricerca longitudinale sul caso di Rimini affronta queste tematiche, individuando una tipologia ideale di hotel e proponendo uno schema per interpretare le traiettorie di cambiamento. Il metodo di ricerca adottato è interdisciplinare (coniuga approcci e tecniche propri della storia d'impresa e dell'organizzazione aziendale) e si basa su un approccio misto (qualitativo e quantitativo). In particolare, l'indagine è stata condotta attraverso focus group con esperti e albergatori, un'indagine quantitativa (per mezzo di questionari online) rivolta agli albergatori riminesi, e interviste di profondità. La tipologia ideale proposta si basa su due dimensioni esplicative: (1) Albergo inteso dal gestore come una "casa" o come un "business" e (2) Orientamento al business basato su "efficienza" o "sviluppo del servizio". Incrociando le due dimensioni, sono stati definiti quattro tipi ideali di organizzazione alberghiera (Albergo tradizionale, Albergo rinnovato, Albergo burocratico, Albergo manageriale). La tipologia proposta permette di ordinare gli hotel sulla base delle caratteristiche organizzative principali che li contraddistinguono, al di là delle differenze formali in termini di dimensioni, categoria, stagionalità, contesto ambientale. Tale tipologia consente inoltre di effettuare valutazioni di congruenza delle scelte organizzative attuate e può essere utilizzata per evidenziare i percorsi evolutivi di ciascun hotel nel tempo e le conseguenze del passaggio generazionale e dei cambiamenti di proprietà o di gestione. Infine, ricorrendo ad un approccio che è stato denominato "storia nella teoria" il saggio ricostruisce la dinamica evolutiva. Il principale risultato dell'analisi svolta è di dare conto della coabitazione di strutture riconducibili a idealtipi molto differenti e ugualmente capaci di generare profitti. Poiché tale variabilità rappresenta un elemento di forza e amplia la capacità competitiva della destinazione, ne consegue la necessità di interventi di policy molto mirati, capaci di rafforzare le diverse tipologie piuttosto che portare all'affermazione del solo idealtipo manageriale.

Abstract

Is there room for hotels not following mainstream managerial practices? Small hotel managers will inevitably have to adopt the innovative techniques designed for large hotel chains? This longitudinal research on the Rimini case investigates these issues and identifies an ideal typology of hotels and a framework to explain the trajectories of development of family hotels and their organizational change. The research method is interdisciplinary (combining approaches and techniques from business history and organizational behavior) and mixed (quali-quantitative). The research has been developed through focus groups with hotel managers/owners and experts, a quantitative survey based on questionnaires submitted to hotel managers, and in-depth interviews. The resulting ideal typology is based on two main dimensions: (1) the perception of the manager about her relationship with the hotel (hotel as a home or hotel as a business) and (2) the managerial approach adopted (efficiency-based or based on service development); hence, four ideal types of hotel organization have been identified (Traditional hotel, Renewed hotel, Bureaucratic hotel, Managerial hotel). This typology allows to focus and reflect on the organizational and managerial features of hotels, regardless of their formal settings, such as dimension, category, size, and seasonality. Furthermore, the typology allows to assess the consistency of organizational choices adopted by a hotel and to depict the evolutionary paths of each hotel, also with respect to generational change and M&A processes. Finally, following the "history in theory" approach and applying together historical and organizational analysis, the paper explains the organizational change undergone since the end of WWII. To sum

up the main results of our investigation are the following. Firstly, different organizational solutions coexist and succeed together. Secondly, traditional competencies instead of being an outdated repository of old-fashioned and irrelevant practices are very important for hotels' performances. Finally, the slavish application of the best practices suggested for the managerial hotel type are likely to results in worsening performances for the other types.

Parole chiave (Keywords): cambiamento organizzativo, gestione dell'ospitalità, imprenditorialità turistica, passaggio generazionale, storia del turismo (organizational change, hospitality management; entrepreneurship, generational shift, history of tourism).

Classificazione Jel: M1 – Business Administration

Riferimenti bibliografici

- Abrams, L. (2010). *Oral history theory*. London, England: Routledge.
- Barbini, F.M., Battilani, P., & Savioli, M. (2015). Papa (and Mama) Do Preach: Successful Intergenerational Transmission in a Mature Tourism Destination. *Proceedings of the EIASM International Conference on Tourism Management and Tourism Related Issues*, 1.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi:10.1080/135943299398410
- Battilani, P., 2002, *Ascesa, crisi e riorientamento del turismo*. In V. Negri Zamagni (Ed.), *Sviluppo economico e trasformazioni sociali a Rimini nel secondo Novecento* (pp.117-172). Rimini, Italy: Capitani.
- Battilani, P. (2011). I modelli culturali ed economici del turismo europeo. In M.G. Margarito, M. Hédiard & N. Celotti (Eds.), *La comunicazione turistica: lingue, culture e istituzioni a confronto* (pp.75-99). Torino, Italy: Edizioni Libreria Cotina.
- Battilani, P., & Fauri, F. (2009). The rise of a service-based economy and its transformation: seaside tourism and the case of Rimini, *Journal of Tourism History*, 1(1), 27-48. doi:10.1080/17551820902742756
- Becker, C. (1996). Implementing the intangibles: a total quality approach for hospitality service providers. In M. Olsen et al. (Eds), *Service Quality in Hospitality Operations*. London, England: Cassell.
- Benavides-Velasco, C.A, Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77–87. doi:10.1016/j.ijhm.2014.05.003.
- Boella, M.J. (1988). *Human resource management in the hotel and catering industry*. Cheltenham, England: Stanley Thornes.
- Blum, S.C. (1996). Organizational trend analysis of the hospitality industry: preparing for change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(7), 20-32. doi:10.1108/09596119610152023
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York, NY: Harper.
- Calori, R., Baden-Fuller, C., & Hunt, B. (2000). Managing change at Novotel: Back to the future. *Long Range Planning*, 33(6), 779–804. doi:10.1016/S0024-6301(00)00090-X
- Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism Management*, 17(3), 191-201. doi:10.1016/0261-5177(96)00006-4
- Choy, D.J.L. (1995). The quality of tourism employment. *Tourism Management*, 16(2), 129-137. doi:10.1016/0261-5177(94)00023-4
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. doi:10.1108/09596110810899086
- Decker, S., Kipping, M., & Wadhwani, D. (2015). New business histories! Plurality in business history research methods. *Business History*, 57(1), 30-40. doi:10.1080/00076791.2014.977870
- Dhar, R.L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430. doi:10.1016/j.tourman.2014.08.001
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited. *Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Doty, D.H., & Glick, W.H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.
- Enz, C.A., & Siguaw, J. (2000). Best practices in human resources. *The Cornell Hotel and*

Restaurant Administration Quarterly, 41(1), 48-61.

Espino-Rodriguez, T.F., & Gil-Padilla, A.M. (2015). The structural and infrastructural decisions of operations management in the hotel sector and their impact on organizational performance. *Tourism and Hospitality Research*, 15(1), 3-18. doi:10.1177/1467358414553866

Fraj, E., Matute, J. & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42. doi:10.1016/j.tourman.2014.05.009

Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21, 547-560. doi:10.1016/S0261-5177(00)00004-2

Getz, D., & Carlsen J. (2005). Family business in tourism: State of the art. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237-258. doi:10.1016/j.annals.2004.07.006

Getz, D., Carlsen, J. & Morrison, A. (2004). *The family business in tourism and hospitality*. Wallingford, England: CABI.

Gonzalez, R., Llopis, J. & Gasco, J. (2011). What do we know about outsourcing in hotels?. *Service Industries Journal*, 31(10), 1669-1682. doi:10.1080/02642069.2010.485638

Guest, G., MacQueen, K.M., & Namey, E.E. (2012). *Applied thematic analysis*. London: England: SAGE.

Harrington, R.J., & Ottenbacher, M. (2008). Resource allocation decisions and organizational structure. In M. Olsen & J. Zhao (Eds.). *Handbook of Hospitality Strategic Management* (pp. 235-264). Oxford, England: Butterworth-Heinemann.

Hemmington, N., & King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256-261. doi:10.1108/09596110010330831

Jones, P. (1999). Operational issues and trends in the hospitality industry. *Hospitality Management*, 18, 427-442. doi:10.1016/S0278-4319(99)00047-X

Kelliher, C., & Johnson, K. (1997). Personnel management in hotels – An update: A move to human resource management?. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3(4), 321-331. doi:10.1002/(SICI)1099-1603(199712)3:4<321::AID-PTH109>3.0.CO;2-B

Kieser, A. (1994). Why organization theory needs historical analyses – and how this should be performed. *Organization Science*, 5(4), 608-620. doi:10.1287/orsc.5.4.608

Kipping, M., & Üsdiken, B. (2014). History in organization and management theory: more than meets the eye. *Academy of Management Annals*, 8(1), 535–588. doi:10.1080/19416520.2014.911579

Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010) The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214. doi:10.1177/1938965510362871

Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963-973. doi:10.1016/j.ijhm.2010.10.010

Lee, J.H, & Ok, C.M.. (2015). Hotel employee work engagement and its consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 00, 1-34. doi:10.1080/19368623.2014.994154

Lesur, J.M. (2005). *Les hotel de Paris: de l'auberge au palace, XIXe-XXe siècles*. Paris, France: Editions Alphil.

Maggi, B. (2003) *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse, France: Octarès Éditions.

Maggi, B. (2013). Storie di imprese e storia dell'impresa. In G. Masino, & Maggi B. (eds.), *Storie di imprese* (pp. 1-23). Bologna: TAO Digital Library.

Maggi, B. (2015). Nota sulla teoria e sul metodo. In G. Masino (Ed.), *Dibattito su Storie di imprese* (pp.75-81). Bologna: TAO Digital Library.

March, L., & Fugazi, R. (2002). Applications of business process redesign in hotel daily operations. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(1-2), 19-33. doi:

10.1300/J162v03n01_02

- March, J.G., & Simon, H.A. (1958/1993). *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Miller, J.E., Walker, J.R., & Drummond, K.E. (2007). *Supervision in the hospitality industry: Applied human resources*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Mullins, L.J. (2001) *Hospitality management and organizational behaviour*. Harlow, England: Pearson Education.
- Mullins, L.J., & Davies, I. (1991). What makes for an effective hotel manager?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(1), 22-25. doi:[10.1108/09596119110003960](https://doi.org/10.1108/09596119110003960)
- Mulvaney, R.H., O'Neill, J.W., Cleveland, J.N., & Crouter, A.C. (2005). A model of work-family dynamics of hotel managers. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 66-87. doi:[10.1016/j.annals.2006.07.002](https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.07.002)
- Nankervis, A., & Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels: A comparative study. *Tourism Management*, 16(7), 507-513. doi:[10.1016/0261-5177\(95\)00068-Y](https://doi.org/10.1016/0261-5177(95)00068-Y)
- Nebel, E.C., Rutherford, D., & Schaffer, J.D. (1994). Reengineering the hotel organization. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(5), 88-95. doi:[10.1177/001088049403500520](https://doi.org/10.1177/001088049403500520)
- Olsen, M.D., & Connolly, D.J. (2000). Experience-based travel: How technology is changing the hospitality industry, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1): 30-40. doi: [10.1016/S0010-8804\(00\)88883-7](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(00)88883-7)
- Olsen, D.H. (2010). Pilgrims, tourists and Max Weber's "ideal types". *Annals of Tourism Research*, 37(3), 848-851. doi:[10.1016/j.annals.2010.02.002](https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.002)
- Orly, C. (1988). Quality circles in France: Accor's experiment in self-management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(3), 50-57.
- Peters, M., & Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: Strategic planning and the need for education and training. *Education+Training*, 46(8/9), 406-415. doi:[10.1108/00400910410569524](https://doi.org/10.1108/00400910410569524)
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Richards, G., & Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?. *Tourism Management*, 27, 1209-1223. doi:[10.1016/j.tourman.2005.06.002](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.002)
- Rutherford, D.G., & O'Fallon, M.J. (Eds.). (2007). *Hotel management and operations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Weber, M. (1922). *Gesammelte aufsätze zur wissenschaftslehre*. Tübingen, Germany: Mohr; (1949) English edition, *The methodology of the social sciences*. Glencoe, Scotland: The Free Press.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Englan: Addison Wesley; (1997) Italian edition, *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*. Torino: Isedi.
- Witt, C.A., & Muhlemann, A.P. (1994). The implementation of total quality management in tourism: Some guidelines. *Tourism Management*, 15(6), 416-424. doi:[10.1016/0261-5177\(94\)90062-0](https://doi.org/10.1016/0261-5177(94)90062-0)
- Woods, R., & King, J. (2002). *Leadership and management in the hospitality industry*. East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association.
- Zanini, A. (2011), *L'evoluzione di un family business fra tradizione e innovazione: gli Alberghi Fioroni a Genova (1897-1939)*. In P. Battilani (Ed.), *Storia del turismo. Le Imprese*. Milano: FrancoAngeli.