



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI SALERNO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

DIPARTIMENTO DI STUDI E RICERCHE AZIENDALI

DOTTORATO DI RICERCA IN MARKETING E COMUNICAZIONE – X CICLO

TESI DI DOTTORATO

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ALBERGHIERE AL FEMMINILE. *Un'indagine empirica in provincia di Salerno*

Coordinatore

Ch.mo Prof. Alfonso Siano

Tutor

Ch.ma Prof.ssa Vittoria Marino

Candidato

Dott.ssa Raffaella Montera

A.A. 2010/2011

"Grazie a te, donna, per il fatto stesso che sei donna! Con la percezione che è propria della tua femminilità tu arricchisci la comprensione del mondo e contribuisce alla piena verità dei rapporti umani"

da "Lettera alle donne", Papa Giovanni Paolo II

*A Giuseppe che mi ha donato i sogni,
a mia madre e a mia sorella che mi hanno trasmesso la forza per realizzarli,
a mio padre che mi ha insegnato a saperli distinguere dagli incubi*



INDICE

INTRODUZIONE	p.	III
--------------	----	-----

Capitolo Primo

GLI OPERATORI ALBERGHIERI NELLO SCENARIO TURISTICO INTERNAZIONALE

I.1. L'impresa alberghiera nell'industria dei Viaggi e del Turismo: nozioni e tipologie.....	p.	1
I.2. Gli operatori alberghieri nel mondo.....	»	7
I.3. L'hotellerie in Italia.....	»	15
I.3.1. Gli esercizi alberghieri nei contesti regionali.....	»	21
I.3.1.1. Un focus sugli alberghi in provincia di Salerno.....	»	24
I.4. I turisti internazionali nel panorama della ricettività alberghiera	»	29

Capitolo Secondo

L'IMPRESA ALBERGHIERA AL FEMMINILE: ASPETTI GESTIONALI E SCELTE STRATEGICHE

II.1. La donna nell'economia globalizzata.....	p.	35
II.1.1. Una finestra sul mondo.....	»	36
II.1.2. Misure e strumenti per le pari opportunità.....	»	43
II.2. Una possibile definizione di impresa alberghiera al femminile.....	»	48
II.3. Le specificità dell'impresa alberghiera guidata da donne.....	»	53
II.4. Le principali problematiche dell'impresa alberghiera al femminile...	»	66
II.5. Le sfide per la sopravvivenza dell'impresa alberghiera in 'rosa'.....	»	68

Capitolo Terzo

L'ESPANSIONE INTERNAZIONALE DELL'IMPRESA ALBERGHIERA. VERSO UN MODELLO DI ANALISI PER UN CONFRONTO DI GENERE

III.1. Considerazioni introduttive.....	p.	73
III.2. La diversità di genere.....	»	77
III.3. La propensione all'internazionalizzazione.....	»	81
III.4. Il grado d'internazionalizzazione.....	»	83
III.5. Il processo decisionale di sviluppo internazionale	»	86
III.6. Le barriere all'espansione oltreconfine.....	»	95

Capitolo Quarto

UN'INDAGINE EMPIRICA SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'IMPRESA ALBERGHIERA DI DONNE IN PROVINCIA DI SALERNO

IV.1. Le imprese alberghiere al femminile nell'alloggio: un'analisi strutturale in provincia di Salerno.....	p.	99
IV.2. Gli obiettivi e le ipotesi della ricerca.....	»	111
IV.3. La metodologia di analisi.....	»	113
IV.3.1. Il processo di campionamento.....	»	115
IV.3.2. Il questionario della ricerca.....	»	119
IV.3.3. La rilevazione e l'elaborazione dei dati.....	»	121
IV.4. I risultati della ricerca.....	»	123
CONCLUSIONI	p.	155
BIBLIOGRAFIA	p.	160
SITOGRAFIA	p.	186

INTRODUZIONE

Il turismo rappresenta una delle industrie trainanti dell'economia mondiale, alla luce del ruolo montante che esso svolge in termini di peso relativo rispetto alle altre attività produttive e del profondo impulso che lo stesso è in grado di infondere sulle dinamiche occupazionali e di crescita economica. L'importanza del turismo nell'attuale contesto economico-sociale continua ad essere riconosciuta anche in un periodo di crisi generalizzata, come quello che stiamo vivendo. Al turismo, infatti, si attribuisce un interessante potenziale di sviluppo a lungo termine che lo rende un possibile volano di rilancio economico del sistema Paese Italia e, soprattutto, del Mezzogiorno. Non a caso, il turismo rappresenta uno dei saldi ancora positivi per i bilanci in rosso della nostra economia: tra gennaio e luglio 2011 - a fronte di una situazione negativa generalizzata in Campania - si sono registrate tendenze positive nei servizi collegati alla domanda turistica, ovvero un aumento degli arrivi (+4%) e delle presenze (+11%) di turisti stranieri, nonché una ripresa della spesa (+10,5%) (Banca d'Italia, 2011).

Nell'ambito dell'industria dei Viaggi e del Turismo (V&T), la ricettività è di certo il settore più grande e onnipresente dal momento che - tolte le dovute eccezioni - i turisti necessitano di un luogo in cui riposare e ristorarsi durante il viaggio e ove soggiornare una volta giunti a destinazione. Il maggiore e più visibile sottoinsieme dell'alloggio è costituito indubbiamente dalle imprese alberghiere. Queste ultime rappresentano la forma di struttura ricettiva sviluppatasi per prima - contribuendo allo sviluppo economico locale di molte destinazioni - e ad essere maggiormente studiata all'interno degli studi di Tourism Management, dagli istituti di statistica e dagli enti di ricerca che monitorano i flussi di movimentazione turistica (Franch, 2010). In particolare, si tratta di imprese di servizi, produttrici di un'offerta complessa e *human intensive*, che muove dal nucleo centrale del pernottamento per poi arricchirsi di sempre maggiori servizi addizionali con diversi caratteri di tangibilità.

Negli ultimi anni, la ricettività alberghiera sta attraversando una fase di intense trasformazioni, a fronte delle variazioni della domanda negli stili di vita, nel reddito disponibile, nelle caratteristiche demografiche, nella consapevolezza delle proprie preferenze e dei propri diritti, nei profili di consumo, nonché nella capacità di valutazione del livello qualitativo delle prestazioni ricevute. All'aumento della complessità della domanda si accompagnano, altresì, l'affermazione di mercati emergenti (Cina, India, Federazione Russa) e di nuove forme di turismo di nicchia (medico, religioso, del dolore) che espongono le imprese alberghiere a sfide da cui dipendono il successo e la sopravvivenza aziendali. Tra queste, l'espansione all'estero del raggio geografico di operatività rappresenta una sfida che le imprese - a

prescindere dai settori economici di appartenenza, dalle dimensioni aziendali, dai Paesi d'origine (Sanguigni, 2007) e dalla natura geneticamente internazionale o tradizionalmente locale - sanno di dover accogliere, ritrovandosi coinvolte nelle dinamiche di un mercato senza confini, di cui affrontare le conseguenti minacce e cogliere le relative opportunità.

Affrontare la sfida dell'internazionalizzazione, tuttavia, richiede l'implementazione di processi di formazione e di crescita, unitamente all'impiego di metodi manageriali e di approcci al mercato innovativi rispetto al passato. Lo studio di un simile passaggio evolutivo, già stimolante di per sé, diventa maggiormente interessante qualora le redini dell'impresa alberghiera siano tenute da una donna. Oggigiorno, il management aziendale si tinge sempre più di rosa e l'imprenditoria femminile ne segue il passo non solo nel commercio (al dettaglio o all'ingrosso), nei servizi sociali, sanitari e di istruzione, dove l'impegno imprenditoriale delle donne risulta ormai un fatto acquisito. Una grande novità, infatti, è data dall'assunzione del rischio di impresa da parte del gentil sesso nei servizi strettamente connessi al turismo - alberghi, ristoranti, trasporti e comunicazioni - (Fondazione Bellisario, 2004) per effetto della dinamica evolutiva dell'industria, delle opportunità di accesso ai finanziamenti regionali e nazionali, nonché della forte compatibilità tra le naturali vocazioni femminili ed i requisiti che decretano il successo nel business turistico (cura, comunicazione, mediazione, ascolto).

Il presente lavoro di tesi, dunque, ruota intorno ad una trinità - imprese alberghiere, internazionalizzazione, donne d'impresa - rispetto cui si ripropone l'obiettivo conoscitivo di accertare l'esistenza e la riconoscibilità per lo specifico business alberghiero di fattori distintivi del fare impresa al femminile in un contesto internazionale. A tal fine, la trattazione si articola in quattro capitoli, così logicamente strutturati.

Il *capitolo primo*, di carattere introduttivo, è interamente dedicato agli operatori alberghieri nello scenario turistico internazionale. Innanzitutto, viene specificata la natura delle imprese alberghiere, inquadrandole nell'ambito dell'industria di appartenenza. L'identificazione delle imprese alberghiere è completata da una rassegna delle principali proposte di classificazioni tipologiche, che fanno emergere sin da subito l'estrema varietà dell'oggetto di studio. Il capitolo prosegue con l'indicazione dei maggiori operatori alberghieri nel mondo, per poi focalizzare l'attenzione sull'hotellerie in Italia, includendo un focus sui contesti regionali e, ad un livello di dettaglio sempre più profondo, sulla provincia di Salerno. Dal lato della domanda, invece, ci si occupa di delineare la figura del turista internazionale e di rilevare il suo consumo (arrivi, presenze, spesa) di servizi alberghieri in Italia ed in provincia di Salerno.

Il *capitolo secondo* comprende due parti strumentali ad una corretta comprensione dell'impresa alberghiera a conduzione femminile. La prima parte indugia sul ruolo centrale che la donna assume nel ventunesimo secolo, ricostruendo il processo di

femminilizzazione dell'economia nel mondo e soffermandosi sugli sviluppi della politica comunitaria ed italiana in materia di pari opportunità. La seconda parte, invece, tratta degli aspetti di governo e gestione - con indicazione delle relative criticità -, delle sfide e delle conseguenti scelte strategiche dell'impresa alberghiera di donne. Il raccordo tra le due parti è veicolato dalla proposta di una possibile definizione di impresa alberghiera al femminile.

Il *capitolo terzo* presenta un modello di analisi dell'espansione internazionale dell'impresa alberghiera in ottica di genere. In prima battuta, un ampio spazio viene riservato ad alcune considerazioni generali sul fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese di servizi, in quanto cornice teorica di riferimento del modello stesso. A tal punto, si procede alla descrizione di ogni componente costitutiva del *framework* in questione - la diversità di genere, la propensione ed il grado d'internazionalizzazione, il processo decisionale di sviluppo internazionale e le barriere all'espansione oltreconfine - tentando di ricostruire lo stato dell'arte della letteratura nazionale ed internazionale riferita a tali costrutti.

Il capitolo *quarto* si apre con un'analisi strutturale delle imprese alberghiere al femminile nell'alloggio in provincia di Salerno, per poi incentrarsi esclusivamente sulla validazione del modello di analisi proposto in precedenza. Assumendo un'ottica di genere, dunque, vengono esplicitate le ipotesi di ricerca sul tema dell'internazionalizzazione delle imprese alberghiere in provincia di Salerno. A ciò segue la conduzione di un'indagine empirica *ad hoc* facendo ricorso ad una metodologia di analisi, consistente in un processo di campionamento, nel questionario della ricerca, nonché nella rilevazione ed elaborazione dei dati. Il capitolo si conclude con i risultati dell'indagine, rinviando alle conclusioni la proposta di un modello di sintesi.

A conclusione di un triennio di studio costante ed approfondito sulle tematiche del marketing e della comunicazione nelle loro più ampie accezioni e possibilità di applicazione nei vari contesti organizzativi, desidero esprimere la mia gratitudine nei confronti di chi ha significativamente contribuito al raggiungimento di questo mio traguardo personale. Innanzitutto, ringrazio la mia famiglia e Giuseppe per la loro straordinaria capacità di partecipare alle gioie ed alle difficoltà che questa esperienza mi ha riservato, senza farmi mai mancare il loro incoraggiamento ed il loro sostegno incondizionati. Un pensiero affettuoso è rivolto a Carmela, cara amica e compagna di viaggio. Un grazie anche al Prof. Alfonso Siano per la disponibilità a discussioni critiche, di stimolo all'approfondimento delle ricerche intraprese ed al confronto con la comunità scientifica internazionale. Un ringraziamento particolare va, non da ultimo, alla Prof.ssa Vittoria Marino, che ha alimentato la mia passione per le attività accademiche e di ricerca con il suo esempio ed i suoi insegnamenti.

Raffaella Montera

Salerno, Università degli Studi, novembre 2011

SOMMARIO: I.1. L'impresa alberghiera nell'industria dei Viaggi e del Turismo: nozioni e tipologie; I.2. Gli operatori alberghieri nel mondo; I.3. L'hotellerie in Italia; I.3.1. Gli esercizi alberghieri nei contesti regionali; I.3.1.1. Un focus sugli alberghi in provincia di Salerno; I.4. I turisti internazionali nel panorama della ricettività alberghiera.

I.1. L'impresa alberghiera nell'industria dei Viaggi e del Turismo: nozioni e tipologie

L'industria dei Viaggi e del Turismo (V&T)¹ può intendersi, in senso stretto, come l'insieme delle attività volte alla produzione di beni e servizi turistici e che vengono a diretto contatto con il turista. E' possibile, altresì, una definizione di industria V&T in senso allargato, in cui rientrano anche quelle attività che forniscono gli input impiegati nel processo di produzione turistica e che non sono a diretto contatto con il turista (Franch, 2010). Tradizionalmente, la struttura dell'industria V&T - così intesa - risulta costituita da imprese raggruppate nei seguenti settori (Della Corte, 2000) tra loro strettamente dipendenti:

¹ Il presente lavoro non affronta l'annoso ed irrisolto problema definitorio di turismo quale settore, industria, mercato o comparto. Secondo Gardini, non si può configurare il turismo come un mercato. Per indicare un mercato, un'industria o un settore esistono due criteri economici di base: 1) il criterio tecnologico, che definisce industria o settore come l'insieme delle imprese simili dal punto di vista della tecnica di produzione. Questo criterio si focalizza sulle caratteristiche della produzione e del prodotto, tralasciando la destinazione finale dell'output; 2) il criterio di mercato, che si basa sul tipo di output e definisce il mercato attraverso il grado di similitudine, inteso come possibilità di sostituzione del prodotto agli occhi del cliente. Nel caso del turismo non è applicabile il criterio tecnologico siccome la vacanza è una miscela di beni e servizi profondamente diversi dal punto di vista produttivo; ma, non è neppure possibile ricorrere al criterio di mercato: due componenti essenziali del turismo, il vitto e l'alloggio - spesso complementari nel paniere vacanza - presentano una sostituibilità praticamente inesistente e quindi, in base al criterio di mercato verrebbero attribuiti a mercati differenti. Cfr. GARDINI A. (1986). *Caratteri strutturali e dimensioni macroeconomiche del turismo in Emilia Romagna*. Dattiloscritto, Rimini. Il concetto di mercato, quindi, ha applicazione in riferimento a segmenti di turisti, ma non al turismo inteso nel suo complesso, come categoria concettuale. Cfr. CASARIN F. (2000). *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*. Torino: Giappichelli. Pertanto, si può solo parlare di *mercato turistico* inteso come insieme di acquirenti attuali e potenziali di un tipo di impresa turistica Cfr. GILBERT D.C. (1990). *Conceptual issues in the meaning of tourism*. In C.P. COOPER. *Progress in tourism. Recreation and hospitality management*, London: Belhaven Press.

- *ricettività*, maggiormente visibile e formato dalle imprese di accomodation, che forniscono ospitalità temporanea e servizi ad essa collegati (ristorazione, lavanderia, etc.), definendo l'immagine di una località turistica (Holloway, 1994);
- *progettazione ed organizzazione di viaggi e soggiorni*, composto dalle imprese di tour operating, che - attraverso un processo creativo di programmazione e promozione dei pacchetti turistici - contribuiscono alla valorizzazione delle località promosse, generando domanda turistica verso una destinazione (Della Corte, 2004; Alvino, 2003);
- *intermediazione* in cui rientrano le agenzie di viaggio (Gentile, 2002) in forma singola ed associata o attraverso il canale multimediale (Rossi, 2004) (come i global distribution system o destination marketing system);
- *trasporto di persone*, che garantisce l'accessibilità ad una determinata destinazione. Si pensi, in proposito, ai trasporti aerei, ferroviari, su strada e via mare, alle imprese della mobilità interna ed alle compagnie crocieristiche;
- *attrazioni*, costituito dalle imprese pubbliche e private (parchi tematici, discoteche, stabilimenti balneari, stazioni sciistiche, musei, siti storici) che gestiscono i singoli fattori di attrattiva e forniscono i servizi con cui valorizzare una determinata area o specifiche risorse;
- *organizzazione delle destinazioni*, comprendente imprese che si occupano della gestione integrata dei servizi erogati in una determinata area geografica. A questa categoria appartengono le imprese che interagiscono con il sistema dei produttori o dei distributori svolgendo attività di promozione e sviluppo (organizzatori di convegni e congressi, organizzazioni per il marketing delle destinazioni, uffici pubblici del turismo).

Ciascun settore dell'industria V&T può articolarsi in subsettori (Rispoli, Tamma, 1996) - alcuni connessi orizzontalmente, altri verticalmente - rispetto cui il subsetto dell'alloggio occupa una posizione centrale, essendo capace di soddisfare le esigenze di base (alloggiare e pernottare) di quanti si allontanano dalla propria dimora abituale per un periodo di tempo superiore alla giornata.

In quest'ottica, dunque, l'impresa alberghiera rappresenta il maggiore e più visibile sottoinsieme dell'alloggio, quale subsetto della ricettività, intesa come settore dell'industria V&T.

A tal punto, avendo appena chiarito il contesto di riferimento dell'impresa alberghiera, non rimane che meglio specificare la sua natura. L'attuale normativa italiana in materia di turismo (Codice del Turismo approvato in data 23 maggio 2011 con il decreto legislativo 79/2011 e pubblicato in G.U. il 6 giugno 2011) non definisce l'impresa alberghiera, ma fornisce indicazioni di carattere generale sull'impresa turistica (Capo II, Articoli 4 e 5) e sull'albergo (Titolo III, Capo I, Art. 9, comma 2). Quest'ultimo rientra nella categoria delle strutture ricettive alberghiere e paralberghiere - insieme a motels, villaggi-albergo, residenze turistico alberghiere,

alberghi diffusi, residenze d'epoca alberghiere, bed & breakfast organizzati in forma imprenditoriale, residenze della salute o beauty farm - entro cui viene definito come un esercizio “*aperto al pubblico, a gestione unitaria, che fornisce alloggio, eventualmente vitto ed altri servizi accessori, in camere ubicate in uno o più stabili o in parti di stabile*”. Esiste, tuttavia, una differenza tra impresa alberghiera ed albergo, dal momento che quest'ultimo rappresenta l'unità produttiva o una delle unità produttive di cui l'impresa alberghiera dispone. Ciò, ovviamente, non esclude che queste due entità possano coincidere, come nel caso delle imprese alberghiere con un singolo albergo (single unit) (Della Corte, 2008). Insomma, l'impresa alberghiera è un'impresa di servizi che, in quanto tale, risulta caratterizzata dalla coesistenza dei seguenti elementi (Metallo, 1984; Kandampully, 2003):

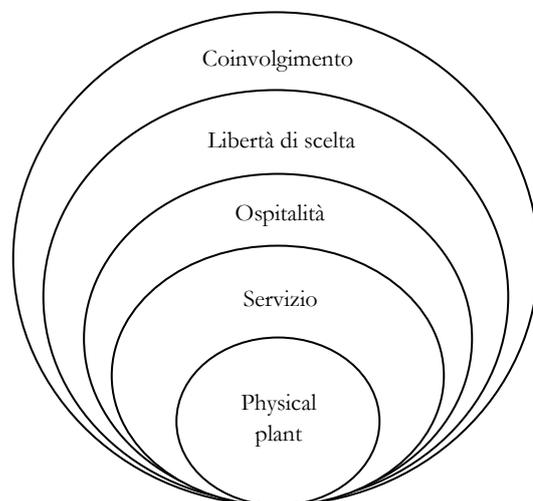
- *intangibilità*, legata al fatto di non produrre beni fisici;
- *simultaneità* tra la fase della produzione e quella dell'erogazione con la conseguente assenza della funzione equilibratrice delle scorte (inimmagazzinabilità);
- *non omogeneità della produzione*, dal momento che non è sempre possibile ripetere l'erogazione del servizio nelle stesse condizioni;
- *eterogeneità della percezione*, data l'impossibilità di misurare o raggiungere sempre il medesimo esito percettivo da parte della clientela, pur in presenza di produzioni sostanzialmente identiche;
- *importanza del fattore umano*, collegato all'elevato grado di interazione tra il personale ed i clienti nell'atto di erogazione del servizio;
- *coinvolgimento del cliente* nella fase di produzione, effetto della sua indispensabile presenza in ogni momento dell'erogazione.

Parimenti, le imprese alberghiere si caratterizzano per la continua apertura al pubblico delle loro strutture ricettive, tale che chiunque può chiedere ed ottenere un servizio di alloggio, in qualsiasi momento della giornata e senza limiti di quantità domandata (da 1 a n notti) nel rispetto della capacità produttiva della struttura alberghiera (Rispoli, Tamma, 1996; Confalonieri, 2011). In verità, l'offerta alberghiera va ben oltre il solo servizio di alloggio, comprendendo un prodotto composto ed articolato, fortemente legato alle altre attività turistiche, nonché caratterizzato da una congiunzione spazio-temporale tra produzione e consumo (Landi, 1991). Il modello dei cerchi concentrici di Smith (1994) ben si presta alla descrizione del prodotto alberghiero così composito, complesso e variabile (Fig. I.1.).

Pertanto, il cuore del prodotto alberghiero è l'aspetto materiale, che si identifica nel *physical plant*, ovvero in elementi tangibili, quali l'edificio, le camere, le altre infrastrutture annesse (ristorante, piscina, sauna, campo da tennis, etc.) e l'ubicazione. Al *physical plant*, si aggiungono livelli di prodotto via via più intangibili e di difficile misurabilità, ovvero: il *servizio*, che comprende le attività tipiche dell'impresa alberghiera (reception, housekeeping, facchinaggio, lavanderia e stireria, food and

beverage, amministrazione, manutenzione) e l'*ospitalità*, intesa in termini di atmosfera presente in albergo, professionalità dei dipendenti e loro capacità di problem solving.

Figura I.1. - *Il prodotto alberghiero*



Fonte: ns. adattamento da DELLA CORTE V. (2009). *Imprese e sistemi turistici. Il management*. Milano: Egea, p. 135.

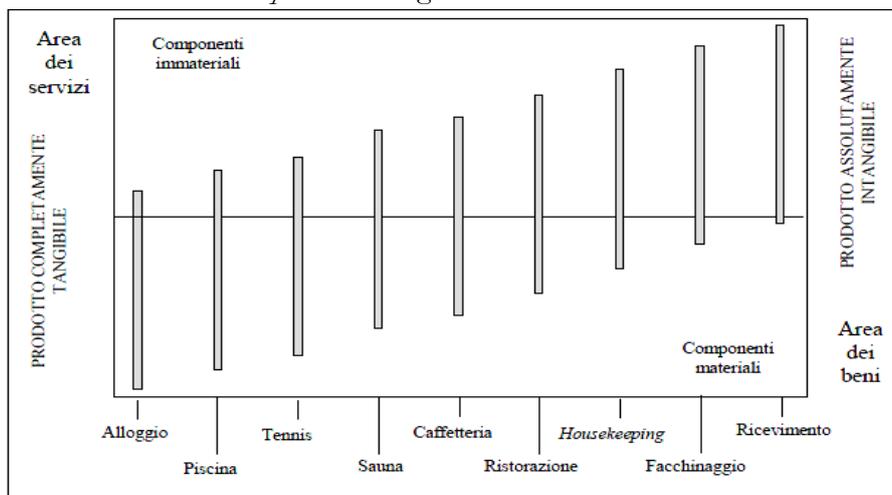
La *libertà di scelta*, invece, si riferisce all'ampiezza della gamma dei prodotti/servizi offerti, tale da soddisfare la varietà e la variabilità delle esigenze dei clienti. La soddisfazione crea i presupposti per il *coinvolgimento*, ossia per la fidelizzazione.

A tal punto, accertata la coesistenza nel prodotto alberghiero di servizi con caratteri di fisicità diversi e di servizi totalmente intangibili (Ricci, 2000; Rispoli, Tamma, 1995, 1996), si procede alla loro distribuzione lungo un continuum sulla base del relativo grado di tangibilità (Fig. I.2.).

Lungo il continuum, dunque, l'*alloggio* si colloca all'estremità delimitata dai servizi completamente tangibili, poiché ad elevata presenza di beni fisici e ad intervento umano di tipo discontinuo, limitato o nullo. Ciò si deve al fatto che l'alloggio non costituisce un'attività complessa, ma una semplice messa a disposizione di beni, quali la camera e gli arredi. All'estremo opposto, invece, si posiziona il *ricevimento*, che compare come servizio puro per eccellenza poiché completamente immateriale e costituito in prevalenza dalle attività di accoglienza svolte dal receptionist.

La parte centrale del continuum è occupata da: servizi ad elevato contenuto materiale e a scarso contenuto di prestazioni immateriali (*piscina, campo da tennis, sauna*); *ristorazione*, quale servizio misto in cui è indispensabile la presenza sia di elementi fisici (cucina, arredi, posateria, pasti) che di attività immateriali (servizio al tavolo, consulenza sulla scelta dei vini); servizi a scarsa presenza di fattori materiali e ad elevato contenuto di prestazioni immateriali (*housekeeping, facchinaggio*).

Figura I.2. - Il continuum del prodotto alberghiero



Fonte: ns. adattamento da RISPOLI M., TAMMA M. (1996). *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Padova: Cedam; KANDAMPULLY J. (2003). *Service Management. The paradigm in hospitality*. Australia: Pearson Education.

La varietà, la disomogeneità e la complessità del prodotto alberghiero riflettono la varietà, la disomogeneità e la complessità delle imprese alberghiere, tanto che risulta arduo procedere ad una loro classificazione completa e razionale, considerata anche la mancanza in dottrina di una visione universalmente valida e condivisa. A seconda del criterio prescelto, infatti, si delineano svariate possibilità classificatorie, valide sia per le imprese alberghiere single unit (con un singolo albergo/unità produttiva) che per i singoli alberghi delle imprese alberghiere multiunit (con più alberghi/unità produttive). La rassegna dei principali criteri di classificazione (Ferrero *et al.*, 1983; Medlik, 1989; Rispoli, Tamma, 1996; Aiello, 1996; Siranni, 1997; Peroni, 1998; Madonna, 2001; Della Corte, 2000) porta all'individuazione delle seguenti tipologie di imprese alberghiere (Tab. I.1.).

Tabella I.1. - Le principali classificazioni di imprese alberghiere

CRITERI	TIPOLOGIE	DESCRIZIONI
Localizzazione	Alberghi in città turistiche, in città rilevanti politicamente ed economicamente, in centri minori ma importanti dal punto di vista produttivo e commerciale, in centri congressuali	La location rappresenta un elemento distintivo per gli operatori, ma anche un vincolo. Essa, infatti, condiziona gli elementi strutturali (tipo di edificio: storico, moderno, ecc.) e le scelte strategiche (mercati di riferimento, periodo di apertura, layout fisico dell'albergo, servizio offerto) dell'esercizio
	Alberghi in località balneari, lacuali, montane, termali e mete di pellegrinaggi	
Durata media delle presenze	Alberghi residenziali (o di soggiorno)	Frequentati da una clientela di vacanza in stazioni climatiche o di cura ove soggiorna per un tempo relativamente lungo ed in certi periodi dell'anno
	Alberghi di sosta (o di breve permanenza)	Accolgono per pochi giorni una clientela varia (di tipo business nei giorni feriali e di vacanza

		nei weekend)
	Alberghi di transito	Servono una clientela di passaggio, essendo ubicati presso nodi aeroportuali o stradali
Durata del ciclo produttivo	Alberghi a ciclo continuo (o ad attività permanente)	Apertura annuale
	Alberghi a ciclo intermittente (o ridotto o ad attività stagionale)	Apertura limitata ai periodi dell'anno in cui la domanda è elevata
Dimensione	Alberghi piccoli	Con meno di 50 camere
	Alberghi medi	Da 50 a 100 camere
	Alberghi medio-grandi	Da 100 a 200 camere
	Alberghi grandi	Da 200 a 360 camere
	Alberghi grandissimi	Con più di 360 camere
Livello di qualità dei servizi (o grading)	Alberghi da 1 a 5 stelle lusso	Le Province o i Comuni possono assegnare da 1 a 5 stelle lusso sulla base di specifici criteri (dimensione e aspetto dell'immobile, qualità e quantità dei servizi, qualificazione professionale dei dipendenti, caratteristiche di impianti ed attrezzature) fissati dalle leggi regionali con l'indicazione dei punteggi minimi
Business o comparti turistici	Alberghi rivolti a un turismo leisure	Accolgono turisti mossi da esigenze di svago (turismo culturale, balneare, termale, enogastronomico)
	Alberghi rivolti a un turismo business	Accolgono turisti mossi da esigenze di lavoro (turismo d'affari, fieristico, congressuale), spesso 'a rimborso' dell'azienda/ente di appartenenza
Rapporto fra proprietà e gestione	Proprietà, titolarità e gestione congiunte	Il proprietario della struttura alberghiera è al contempo titolare e manager dell'impresa
	Solo la gestione disgiunta	Il proprietario della struttura alberghiera è al contempo titolare dell'impresa, ma la gestione dell'attività è delegata ad un manager esterno
	Proprietà, titolarità e gestione disgiunte	Il proprietario della struttura alberghiera cede l'immobile in affitto ad un imprenditore che, a sua volta, affida la gestione ad un manager esterno
Tipo di gestione	Imprese alberghiere familiari	Le funzioni direttive ed esecutive fanno capo al titolare e ai membri della famiglia (parenti e affini)
	Imprese alberghiere imprenditoriali	Le funzioni direttive spettano all'imprenditore e quelle esecutive vengono svolte da personale che non vanta alcun vincolo di parentela con l'imprenditore
	Imprese alberghiere manageriali	La direzione è affidata a manager professionisti, che si avvalgono di personale dipendente per le funzioni esecutive

Fonte: ns. adattamento da BENEVOLO C., GRASSO M. (2007). *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*. II Edizione. Milano: Franco Angeli, pp. 65-67; DELLA CORTE V. (2009). *Op. cit.* Milano: Egea, pp. 136-141; CONFALONIERI M. (2011). *Economia, strategie e management delle aziende di produzione turistica*. Torino: Giappichelli, pp. 123-129.

I.2. Gli operatori alberghieri nel mondo

Nell'ultimo ventennio, la ricettività alberghiera è stata investita da profondi cambiamenti strutturali, che hanno interessato gli assetti quantitativo (numero di strutture, capacità ricettiva disponibile, internazionalizzazione della competizione) e qualitativo (crescita del livello delle strutture e dei servizi, differenziazione dell'offerta) del settore² (Benevolo, Grasso, 2007).

A livello internazionale, tuttavia, i recenti dati relativi all'offerta segnano l'inizio di una fase di stabilizzazione delle grandi catene alberghiere, che nel 2010 mantengono sostanzialmente le stesse posizioni occupate nel biennio precedente (Tab. I.2.).

Tabella I.2. - *I primi 10 gruppi alberghieri nel mondo. Evoluzione hotel e camere. Anni 2010-2008*

Rank			Gruppo Alberghiero	Hotel			Ev. Hotel		Camere			Ev. Camere	
10	09	08		2010	2009	2008	10/09	09/08	2010	2009	2008	10/09	09/08
1	1	1	IHG	4.432	4.186	3.949	246	237	643.787	619.851	585.094	3,9%	5,9%
2	2	2	Wyndham Hotel Group	7.112	7.043	6.544	69	499	597.674	592.880	550.576	0,8%	7,7%
3	4	4	Hilton Hotels	3.526	3.259	2.967	267	292	587.813	544.361	498.174	8,0%	9,3%
4	3	3	Marriott International	3.329	3.088	2.921	241	167	580.876	545.705	521.201	6,4%	4,7%
5	5	5	Accor	4.111	3.984	3.871	127	113	492.675	479.069	461.698	2,8%	3,8%
6	6	6	Choice	6.021	5.827	5.570	194	257	487.410	472.526	452.027	3,1%	4,5%
7	7	7	Best Western	4.048	4.032	4.035	16	-3	308.477	305.387	308.636	1,0%	-1,1%
8	8	8	Starwood Hotels and Resorts	979	942	896	37	46	291.638	284.800	274.535	2,4%	3,7%
9	9	9	Carlson Hospitality Worldwide / Rezidor	1.059	1.013	971	46	42	159.756	151.487	148.551	5,5%	2,0%
10	10	10	Hyatt Hotels Corp.	399	373	720	26	-347	120.031	114.343	138.503	5,0%	-17,4%

Fonte: CONFINDUSTRIA AICA (2010). *VII Focus AICA. Performance economiche e bilanci delle catene alberghiere: indici e confronti*. Ottobre, p. 30.

In vetta alla classifica mondiale è ancora il gruppo britannico *IHG* che dal 2009 ha superato la quota delle 600.000 camere, consolidando nel 2010 la propria posizione con un aumento del 3,9%. A trainare la crescita di *IHG* sono stati il brand *Express by Holiday Inn* per la fascia bassa del mercato (+11%; anni 2009/2008) e *Crown Plaza* (+12,3%; anni 2009/2008) rivolto al segmento medio. Il gruppo dovrebbe vedere confermata la propria leadership anche in futuro, grazie ad un piano che prevede lo sviluppo di ulteriori 250.000 camere (1.600 alberghi) e la continuazione del restyling dello storico brand *Holiday Inn*, che ha fatto segnare un calo nel numero di camere (-2,7%; anni 2009/2008). Al secondo posto si colloca *Wyndham Hotel Group* con

² A tal proposito, la numerosità delle fonti consultabili rende relativamente agevole entrare in possesso di dati statistici. Non mancano, tuttavia, problemi legati alle frequenti e forti difficoltà di comparazione di quanto estrapolato dalle varie fonti, nonché i rischi oggettivi di veloce obsolescenza dei dati stessi.

597.674 camere (+0,8%). La crescita del gruppo negli ultimi anni è dovuta in buona parte all'acquisizione dei brand *Microtel Inns & Suites* e *Hawthorn Suites* che hanno incrementato il patrimonio di nuove strutture. A registrare il tasso di crescita maggiore è la catena americana *Hilton Hotels* che con il suo +8% si spinge abbondantemente oltre la soglia del mezzo milione di camere (587.813). Da notare, il superamento di *Marriot International* grazie ad un intenso programma di sviluppo negli USA focalizzato sul modello del franchising. Al quarto posto si posiziona *Marriott International* con 580.876 camere (+6,4%), in linea con il suo ambizioso piano di espansione che prevede la realizzazione di 800 nuovi hotel, per un totale di 125.000 camere. Parimenti, *Accor* consolida una posizione dominante nel segmento economy, registrando una crescita complessiva del 2,8%. Seguono *Choice* con 487.410 camere (+3,1%) e *Best Western* con 308.477 camere, che - nonostante la diminuzione a livello mondiale del 1% rispetto all'anno precedente - accresce la sua presenza in Europa, soprattutto in Francia. Completano la classifica *Starwood Hotels & Resorts* con 291.638 stanze (+2,4%), *Carlson Hospitality* con 159.756 (+5,5%). Infine, *Hyatt Hotels* registra una crescita delle camere (+5%) dopo una forte diminuzione (-17,4%) nel corso del biennio 2009/2008 dovuta al trasferimento di proprietà di alcune sue strutture.

Restringendo l'ottica al contesto europeo, si delinea una situazione del seguente tipo (Tab. I.3.) in linea con la graduatoria delle principali compagnie alberghiere pubblicata da MKG Hospitality per l'anno 2009.

Tabella I.3. - I primi 10 gruppi alberghieri in Europa. Evoluzione hotel e camere. Anni 2009-2008

Rank		Gruppo Alberghiero	Hotel		Ev. Hotel	Camere		Ev. Camere
2009	2008		2009	2008		2009	2008	
1	1	Accor	2.234	2.215	19	243.004	240.752	0,9%
2	3	Best Western	1.289	1.264	25	87.017	84.248	3,3%
3	2	IHG	554	548	6	86.084	84.646	1,7%
4	4	Starwood Capital's Groupe Du Louvre	995	855	140	71.544	59.490	20,3%
5	6	NH Hoteles	353	306	47	50.777	43.695	16,2%
6	5	Sol Melia	203	204	-1	45.960	45.082	1,9%
7	7	Carlson Hospitality Worldwide / Rezidor	228	218	10	44.471	42.777	4,0%
8	8	Tui	167	166	1	41.079	41.209	-0,3%
9	10	Hilton Worldwide	163	152	11	39.713	38.275	3,8%
10	9	Whitbread	579	572	7	39.142	38.695	1,2%

Fonte: CONFINDUSTRIA AICA (2010). *Op. cit.* Ottobre, p. 32.

Il gruppo *Accor* si colloca al primo posto con i suoi 2.234 hotel e 243.004 camere. Grazie ad una crescita del 3,3%, *Best Western* ascende alla seconda posizione a discapito di *IHG*, che si ferma al terzo posto per il modesto incremento dell'1,7% del proprio numero di stanze. L'acquisizione di *Golden Tulip* permette a *Starwood Capital's Groupe Du Louvre* di ottenere l'aumento più consistente della top ten (+20,3%) e di consolidare la propria posizione in graduatoria. Cresce notevolmente anche il gruppo

iberico *NH Hoteles* a motivo dell'acquisizione di *Hesperia* (+16,2%), riuscendo così a scavalcare *Sol Melia* discesa in sesta posizione. Seguono *Rezidor Group*, che fa registrare una buona crescita (+4%) con l'apertura di 10 nuove strutture e *Tui*, la cui situazione non muta rispetto all'anno precedente (-0,3%). Si noti, altresì, lo scambio di posizioni nella parte finale della classifica con *Hilton* salito in nona posizione grazie all'apertura di 11 hotel e 1.438 camere (+3,8%). Chiude il ranking la britannica *Whitbread* con una crescita dell'1,2% ed un attivo di 39.142 camere.

A proposito dei gruppi, inoltre, si tenga presente che il modello operativo prevalente ai fini della creazione di catene alberghiere multinazionali è quello della proprietà comune, che si forma tramite investimenti diretti consistenti nell'acquisto da parte di una casa-madre di alberghi operanti all'estero.

Alla sostanziale stabilizzazione dei gruppi si contrappone un'accesa competizione in seno ai consorzi ed alle associazioni volontarie. Secondo *Hotels' Magazine*, si tratta della concorrenza più agguerrita mai verificatasi, che si gioca sul piano delle strategie praticabili: rimodulazione della massa critica, acquisendo strutture che garantiscano un circuito consistente e diversificato; raggiungimento di un numero adeguato di prenotazioni; ridefinizione dei marchi e della comunicazione; sviluppo della qualità e degli standard di servizio; penetrazione in nuove aree e territori (Cina, India, Medio Oriente, Est Europa).

Detto ciò, i consorzi e le associazioni volontarie che rivestono una maggiore importanza a livello mondiale vengono riportati di seguito (Tab. I.4.).

Tabella I.4. - *I primi 25 consorzi ed associazioni volontarie alberghiere per numero di camere. Anni 2007 e 2008*

Rank 2008	Rank 2007	Compagnia	Sede	2007 Camere	2008 Camere	2007 Hotels	2008 Hotels
1	1	Utell/Unirez Representation Services	Dallas, Texas USA	1.368.983	1.381.379	10.902	11.282
2	2	Supranational Hotels Ltd.	London, England	299.300	297.400	1.682	1.662
3	4	Hotusa Hotels	Barcelona, Spain	177.470	192.455	1.983	2.150
4	3	Great Hotels Organisation	London, England	270.441	184.128	1.590	672
5	5	Keytel S.A.	Barcelona, Spain	153.903	142.200	1769	1.581
6	6	Preferred Hotel Group	Chicago, Illinois USA	116.000	140.000	600	730
7	7	Worldhotels	Frankfurt am Main, Germany	107.700	100.872	600	518
8	8	Associated Luxury Hotels International	Orlando, Florida USA	78.973	87.791	119	132
9	9	Leading Hotels of the World	New York, New York USA	78.800	84.000	450	460
10	10	Logis	Paris, France	61167	56.927	3.174	2.935
11	12	AHMI RES-Hotel (Thed International)	Paris, France	31000	31.000	192	192
12	14	Small Luxury Hotels of the World	Surrey, England	23.000	24.885	440	485
13	13	Luxe Worldwide Hotels	Los Angeles, California USA	25.000	24.330	264	220
14	15	Epoque Hotels	Miami, Florida USA	19.020	22.130	317	350
15	16	Hotel Republic	London, England	16.336	16805	103	89
16	17	Sercotel	Barcelona, Spain	14013	14.100	134	135
17	18	Design Hotels	Berlin, Germany	13.256	12.957	170	175
18	21	Inter-Hotel	Paris, France	11488	11700	265	271
19	19	ILA-Chateaux & Hotels de Charme	Brussels, Belgium	12.754	11.346	263	258
20	23	Relais & Chateaux	Paris, France	11.000	11.190	478	486
21	22	Chateaux & Hotels Collection	Paris, France	11.211	9.464	492	499
22	20	Minotel International	Lausanne, Switzerland	12.000	9.000	250	200
23	24	Exclusive Hotels	Paris, France	7.717	8005	175	189
24	N/A	Hotels & Preference	Paris, France	7.522	7.561	122	130
25	25	Ringhotels	Munich, Germany	7514	7514	132	132

Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Sesto rapporto sul sistema alberghiero in Italia*. Roma: Edizioni Ista, p. 135.

Al riguardo, i consorzi che si distinguono per un particolare dinamismo sono *Hotusa Group*, che continua a crescere rapidamente, e *Preferred Hotel Group*. *Small Luxury Hotels of the World*, *Worldhotels* e *Design Hotels* hanno incrementato il numero di nuovi hotel in portfolio, procedendo contemporaneamente ad un avvicendamento di dismissioni ed ingressi volto alla riqualificazione dell'immagine, del servizio e della qualità della propria brand identity.

Per quanto riguarda l'offerta alberghiera mondiale, le prime tre posizioni per consistenza del numero di camere e di letti disponibili sono occupate rispettivamente dagli USA, dal Giappone e dalla Cina. Simile risultanza si deve alle elevate estensioni territoriali ed alla forte domanda interna caratterizzanti tali Paesi. Le dimensioni del sistema di ospitalità alberghiera in Italia fanno sì che il Belpaese occupi il quarto posto a livello internazionale e svolga un ruolo di primo piano in Europa e nell'area mediterranea (Tab. I.5.).

Tabella I.5. - *L'offerta alberghiera nei principali Paesi del mondo. Anni 1996, 2000, 2005, 2008 (in valore assoluto)*

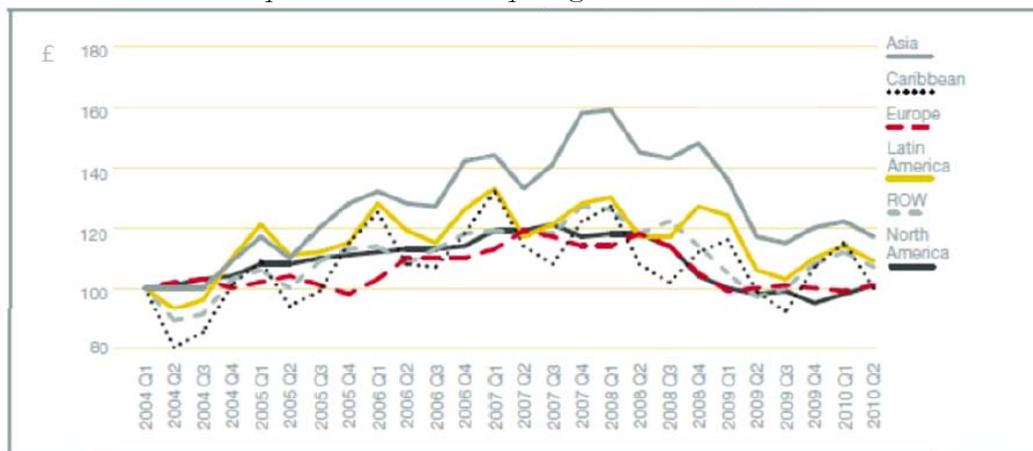
Paese	1996		2000		2005		2008	
	Camere	Letti	Camere	Letti	Camere	Letti	Camere	Letti
USA	3.600.000	n.d.	4.100.000	n.d.	4.402.466	n.d.	4.626.348	n.d.
Giappone	1.558.772	n.d.	1.572.131	n.d.	1.548.449	n.d.	n.d.	n.d.
Cina	593.696	1.199.714	948.185	1.855.965	1.332.083	2.571.664	1.591.379	2.934.758
Italia	947.429	1.764.651	966.138	1.854.101	1.020.478	2.028.452	1.079.465	2.201.838
Germania	798.894	1.527.426	877.070	1.649.218	890.153	1.678.284	915.577	1.737.890
Spagna	569.802	1.087.529	677.134	1.315.697	797.354	1.578.629	838.522	1.682.559
Francia	608.353	1.216.706	589.174	1.178.348	613.798	1.227.596	627.825	1.255.650
Messico	381.522	763.044	421.850	843.700	535.639	1.071.278	604.051	1.208.102
Regno Unito	554.400	1.050.223	553.699	1.119.433	518.028	1.062.342	n.d.	n.d.
Grecia	289.446	548.785	312.993	593.990	358.721	682.050	375.067	715.857
Canada	331.584	n.d.	358.583	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Tailandia	265.542	n.d.	318.812	n.d.	376.214	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 12.

In riferimento al trend dei prezzi delle camere degli hotel a livello mondiale, l'Hotel Price Index (HPI)³ rileva che nel 2010 i prezzi giungono ad una stabilizzazione e - per la prima volta dalla fine del 2007 - cominciano a risalire, pur attestandosi sui livelli registrati nell'anno 2004. Non a caso, mentre i prezzi in tutte le regioni sono stabili o più bassi nel primo trimestre del 2010 rispetto al primo trimestre del 2009, nel secondo trimestre crescono del 3% in America e del 1% in Europa e nei Caraibi. In Europa, in particolare, i prezzi diminuiscono per sette trimestri consecutivi (dal secondo trimestre del 2008 all'ultimo trimestre del 2009), stabilizzandosi nel primo trimestre del 2010 cosicché ad oggi le camere d'albergo costano solo l'1% in più rispetto al 2004 ed il 16% in meno rispetto al picco del secondo trimestre 2007 (Graf. I.1.).

³ Si tratta di un'indagine condotta regolarmente da Hotels.com sui prezzi delle camere degli hotel nelle principali città del mondo. Si basa sulle prenotazioni fatte tramite Hotels.com e sui prezzi effettivamente pagati dai consumatori.

Grafico I.1. - L'Hotel price Index nel mondo per regioni e trimestri. Anni 2004-2010



Fonte: CONFINDUSTRIA AICA (2010). *Op. cit.* Ottobre, p. 50.

La stabilizzazione e l'incremento dei prezzi si devono principalmente alla ripresa - più evidente nel Nord America che in Europa - del corporate travel, al generale miglioramento delle condizioni macroeconomiche ed al rallentamento nello incremento della capacità legata alla costruzione di nuove camere. L'anno 2010, in verità, segna anche la ripresa nelle performance alberghiere in quasi tutte le economie mondiali, seppur a differenti velocità (Tab. I.6.).

Tabella I.6. - Le performance economiche degli hotel nel mondo. Giugno 2010-2009

	YTD ² Giugno 2010 vs Giugno 2009								
	Occ. %		ADR (€)		RevPar (€)		Variazione % YTD 2009		
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	Occ.	ADR	RevPar
Europa	60,7	57,6	97	96,21	58,91	54,88	5,4	1,9	7,4
Europa Orientale	50,9	47,4	86,38	89,26	43,98	42,35	7,3	-3,2	3,8
Europa Settentrionale	64,1	62,1	92,54	88,81	59,28	55,14	3,2	4,2	7,5
Europa Meridionale	57,3	53,1	93,71	96,28	53,69	51,08	8	-2,7	5,1
Europa Occidentale	62,4	59	108,49	104,33	67,75	61,56	5,8	4	10,1
Asia e Pacifico	63,9	56,7	97,35	86,3	62,23	48,91	12,8	12,8	27,2
Centro & Sud Asia	62	54,5	123,04	121,45	76,29	66,16	13,8	1,3	15,3
Nord-Est Asia	61,4	52,9	91,88	84,25	56,4	44,55	16,1	9,1	26,6
Sud-Est Asia	64,8	57,8	91,43	80,2	59,24	46,38	12	14	27,7
Australia & Oceania	71,3	67	108,09	86,85	77,11	58,15	6,5	24,5	32,6
America	56,7	54,2	76,55	75,22	43,37	40,8	4,5	1,8	6,3
Nord America	56,5	54,1	75,62	74,37	42,69	40,21	4,4	1,7	6,2
Caraibi	66,2	64,9	131	125,64	86,72	81,54	2	4,3	6,4
America Centrale	63	57,5	93,04	94,05	58,57	54,1	9,4	-1,1	8,3
Sud America	62,4	57,1	88,57	79,56	55,29	45,44	9,3	11,3	21,7
Medio Oriente/Africa	62,4	62,1	120,23	116,02	75,04	72,03	0,5	3,6	4,2
Medio Oriente	62,4	63,6	152,91	163,77	95,36	104,16	-1,9	-6,6	-8,4
Nord Africa	68,9	63,1	68,13	62,76	46,96	39,58	9,3	8,6	18,6
Sud Africa	57,1	58,8	114,79	89,18	65,54	52,46	-2,9	28,7	24,9

Legenda:

YTD: Year-to-Date, somma dei valori dal 1 gennaio dell'anno di riferimento fino al periodo specificato

Occ.: Occupazione (Occupancy), Tasso di Occupazione Camere (espresso in %)

ADR: Average Daily Rate, prezzo medio giornaliero di vendita ovvero Ricavo Medio per Camera Occupata

RevPar: Revenue Per Available Room, ricavo medio per camera disponibile

Fonte: CONFINDUSTRIA AICA (2010). *Op. cit.* Ottobre, p. 51.

La più veloce crescita delle performance alberghiere avviene nella regione dell'Asia e del Pacifico, dove si assiste ad un aumento dell'ADR e dell'occupazione (+12,8%) che trainano il RevPar a +27% (62,23 €). In particolare, i maggiori ADR e RevPar si registrano nella città di Shanghai, mentre Sydney vanta il più alto tasso di occupazione delle camere disponibili (Tab. I.7).

Tabella I.7. - *Le performance economiche degli hotel nella regione Asia-Pacifico. I trimestre 2010*

City	Currency	Q1 2010			FY 2009	
		Occupancy %	ADR	RevPAR	RevPAR % change	
Bangkok	THB	65.8	3,268	2,151	12.0	1,742
Beijing	CNY	53.9	610	329	28.0	327
Hong Kong SAR	HKD	79.5	1,532	1,219	30.1	956
Melbourne	AUD	77.7	182	142	(0.9)	131
Mumbai	INR	67.5	8,833	5,966	3.2	5,403
New Delhi	INR	75.9	9,483	7,200	9.7	5,556
Seoul	KRW	77.6	172,604	133,993	2.3	143,898
Shanghai	CNY	49.2	746	367	18.5	366
Sydney	AUD	85.3	183	156	11.7	135
Tokyo	JPY	74.0	21,136	15,650	11.9	15,047

Fonte: DELOITTE (2010). *The state of play. Spotlight on 2010 hotel performance*, p. 9.

Le performance dell'America Centrale e Meridionale sono simili a quelle della regione precedente. In particolare, l'America del Sud vive una crescita inferiore all'Asia di soli sei punti percentuali (RevPar: +21,7%), ma decisamente al di sopra del rendimento dell'intera regione dell'America, ove si registrano un +6,3% del Revpar (43,37 €), un +4,5% dell'occupazione ed un +1,8% dell'ADR (Tab. I.6.). In particolare, i maggiori ADR si registrano a Buenos Aires e i più alti RevPar a Città del Messico. Miami, invece, si distingue per il più elevato tasso di occupazione delle camere disponibili (Tab. I.8.).

Tabella I.8. - *Le performance economiche degli hotel nella regione dell'America. I trimestre 2010*

City	Currency	Q1 2010			FY 2009	
		Occupancy %	ADR	RevPAR	RevPAR % change	
Beunos Aires	ARS	63.2	527	333	5.3	298
Los Angeles	USD	64.8	115	75	1.5	73
Mexico City	MXN	54.1	1,454	787	(11.1)	736
Miami	USD	77.9	183	142	14.1	92
New York	USD	72.0	188	135	7.6	166
Rio de Janeiro	BRL	74.9	315	236	3.8	198
Sao Paulo	BRL	60.6	186	113	18.9	107
Toronto	CAD	59.6	127	76	2.0	81
Vancouver	CAD	65.3	178	116	61.2	87
Washington	USD	59.0	142	84	(12.6)	94

Fonte: DELOITTE (2010). *Op. cit.*, p. 6.

Parimenti, l'Europa è interessata da una timida ripresa nel primo semestre 2010 con un incremento del RevPar del 7,4% (58,91 €), un aumento dell'occupazione del 5,4% ed una crescita del prezzo medio praticato del 1,9%. Si tratta, tuttavia, di una ripresa non omogenea, considerato che l'Europa Orientale e Meridionale cedono (rispettivamente del -3,2% e del -2,7%) sul fronte dei prezzi medi praticati, il che favorisce la ripresa dei flussi (Europa Orientale: +7,3%; in Europa Meridionale: +8%). Infine, il RevPar ha registrato in tutta Europa una crescita compresa tra il 3,8% ed il 10,1% (Tab. I.6.). In particolare, i maggiori ADR si registrano a Ginevra e i più alti RevPar a Stoccolma. Londra, invece, si distingue per il più elevato tasso di occupazione delle camere disponibili (Tab. I.9.).

Tabella I.9. - *Le performance economiche degli hotel nella regione dell'Europa. I trimestre 2010*

City	Currency	Q1 2010			FY 2009	
		Occupancy %	ADR	RevPAR	RevPAR % change	
Amsterdam	EUR	62.6	109	69	7.1	83
Athens	EUR	49.0	94	46	(9.7)	65
Berlin	EUR	57.9	89	51	9.5	54
Dublin	EUR	55.8	77	43	(9.5)	55
Geneva	CHF	62.9	321	202	7.5	200
Istanbul	TRY	61.4	239	146	0.1	197
London	GBP	75.8	115	87	10.3	93
Paris	EUR	68.5	158	108	5.5	123
Rome	EUR	53.6	116	62	(1.0)	86
Stockholm	SEK	58.3	1,061	618	(2.7)	708

Fonte: DELOITTE (2010). *Op. cit.*, p. 8.

Il Medio Oriente è la sola regione a registrare decrementi su tutti i fronti, ovvero calo dell'occupazione (-1,9%), riduzione dell'ADR (-6,6%) e forte diminuzione (-8,4%) del RevPar (95,36 €). Simili risultanze negative sono la conseguenza di un processo naturale, che - a fronte del crescente interesse verso questa destinazione - ha visto proliferare nella regione un'offerta sempre maggiore, con un conseguente inasprimento della concorrenza. Nonostante tale scenario, gli hotel del Medio Oriente registrano il più alto ADR a livello mondiale (153 €) ed un RevPar di almeno 20 € superiore all'area best performer dell'Asia e del Pacifico (Tab. I.6.).

L'Africa registra un incremento del RevPar tra il 18,6% (Nord) ed il 24,9% (Sud), mentre presenta dati contrastanti circa l'occupazione (Nord: +9,3%; Sud: -2,9%) (Tab. I.6.). Ciò si deve ad un aumento consistente dell'offerta dovuta alla costruzione di nuovi hotel in occasione dei Mondiali di calcio, tenutisi in Sud Africa. In particolare, i maggiori ADR si registrano a Riyadh e i più alti RevPar a Cape Town. Dubai, invece, si distingue per il più elevato tasso di occupazione delle camere disponibili (Tab. I.10.).

Tabella I.10. - *Le performance economiche degli hotel nella regione del Medio Oriente e Africa. I trimestre 2010*

City	Currency	Q1 2010				FY 2009
		Occupancy %	ADR	RevPAR	RevPAR % change	RevPAR
Abu Dhabi	AED	57.6	900	519	(50.3)	740
Amman	JOD	54.2	106	57	8.4	64
Beirut	LBP	62.6	335,451	210,039	25.5	221,512
Cairo	EGP	68.0	722	491	0.7	468
Cape Town	ZAR	64.6	1,177	760	(4.5)	628
Dubai	AED	79.0	926	732	(0.8)	600
Jeddah	SAR	66.5	688	457	10.4	469
Johannesburg	ZAR	56.7	744	422	(7.2)	435
Muscat	OMR	64.2	98	63	(20.0)	54
Riyadh	SAR	69.2	1010	699	2.3	555

Fonte: DELOITTE (2010). *Op. cit.*, p. 7.

Trasversalmente alle regioni mondiali individuate, è interessante portare alla attenzione le prime città al mondo per indicatori economici delle performance alberghiere (Tab. I.11.).

Tabella I.11. - *Le prime 30 città al mondo per tasso di occupazione camere (Occ.), per ricavo medio per camera occupata (ADR), per ricavo medio per camera disponibile (RevPar). I trimestre 2010*

Occ. (%)		ADR (\$)		RevPar (\$)	
1. Canberra	85.6	1. Geneva	301	1. Dubai	198
2. Sydney	85.3	2. Riyadh	269	2. Geneva	189
3. Phuket	82.4	3. Manama	262	3. Riyadh	186
4. Singapore	81.2	4. Dubai	252	4. Manama	182
5. Perth	81.1	5. Muscat	251	5. Tokyo	172
6. Adelaide	80.9	6. Venice	250	6. Doha	169
7. Auckland	80.5	7. Doha	250	7. Muscat	161
8. Sharm El Sheikh	79.9	8. Basel	248	8. Basel	160
9. Hong Kong	79.5	9. Abu Dhabi	245	9. Hong Kong	157
10. Dubai	78.6	10. Tokyo	233	10. Delhi	153

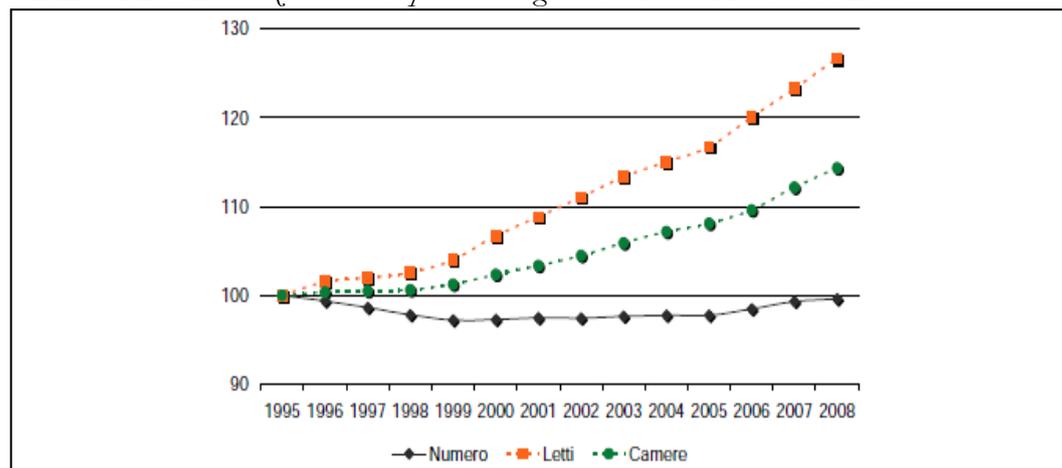
Fonte: ns. adattamento da DELOITTE (2010). *Op. cit.*, pp. 2-4.

Canberra e Sydney si contendono il primato per tasso di occupazione camere; Ginevra è best performer per ricavo medio per camera occupata, raggiungendo ottime posizioni anche per ricavo medio per camera disponibile; Dubai è al primo posto per ricavo medio per camera disponibile, al quarto per ricavo medio per camera occupata e al decimo per tasso di occupazione camere. Venezia è la sola città italiana ad essere menzionata in sesta posizione per ricavo medio per camera occupata.

I.3. L'hotellerie in Italia

Dagli anni Novanta, l'offerta ricettiva alberghiera nazionale è interessata da un processo di razionalizzazione, consistente nella riduzione o nel contenimento del numero delle strutture e nella contestuale espansione delle stesse in termini di camere e di letti disponibili (Graf. I.2.).

Grafico I.2. - *L'evoluzione della capacità alberghiera in Italia. Anni 1995-2008*



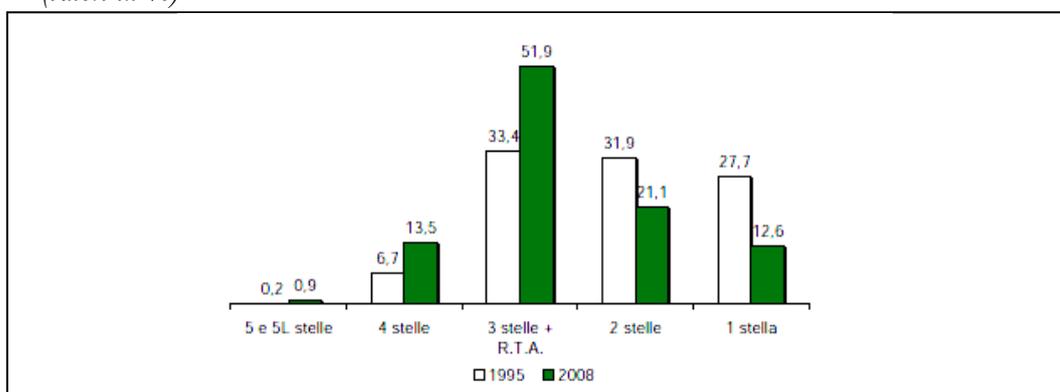
Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 42.

Nell'arco di circa un ventennio, tale razionalizzazione ha determinato una riduzione (-6%) del numero degli alberghi (da 36.166 unità del 1990 a 33.967 unità del 2009) ed un incremento (+16% circa) delle camere disponibili sul mercato (da 938.141 camere con 1.703.542 letti nel 1990 a 1.088.088 camere con 2.227.832 letti nel 2009). In altri termini, il processo di razionalizzazione ha comportato un ampliamento della dimensione media delle strutture: infatti, il numero medio di camere per albergo è passato da 26 del 1990 a 32 del 2009, mentre il numero medio di letti per struttura è di circa 66 nel 2009 contro i 47 del 1990.

Parallelamente, l'offerta ricettiva alberghiera nazionale è interessata - a partire dagli anni Novanta - da un processo di riqualificazione delle strutture, che passa attraverso una diminuzione degli esercizi nelle categorie basse di contro ad un loro incremento nelle categorie medio-alte. Nel 2008 rispetto al 1995, infatti, le strutture a 1 e 2 stelle diminuiscono rispettivamente del -15,1% e del -10,8%, mentre quelle a 3 stelle registrano l'incremento maggiore (+18,5%) (Graf. I.3.).

La concentrazione nella categoria delle 3 stelle si fa ancora più marcata al considerare del numero di letti (53,3%) e di camere (52,5%) disponibili.

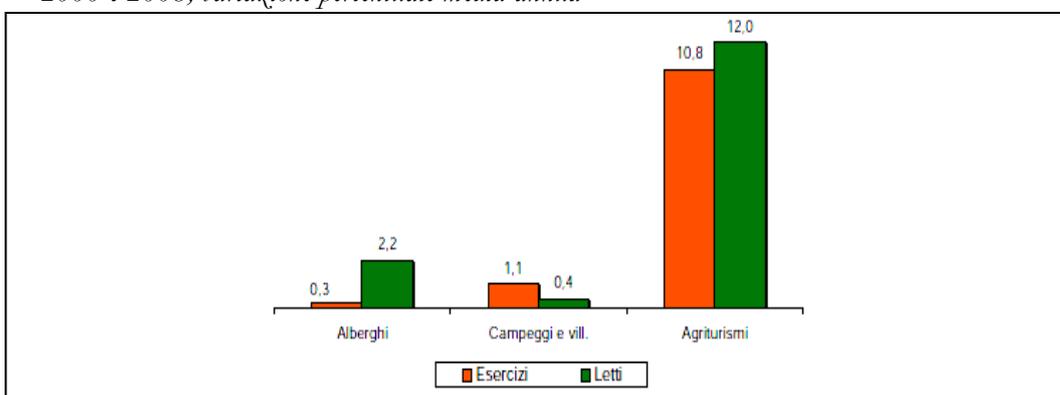
Grafico I.3. - *La distribuzione degli esercizi per categoria alberghiera. Anni 1995 e 2008 (valori in %)*



Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 43.

L'evoluzione dell'offerta alberghiera nazionale si arricchisce di ulteriori considerazioni, se raffrontata al trend evolutivo di alcune strutture ricettive complementari⁴. Al riguardo, si noti il forte dinamismo degli agriturismi, che vanno spesso configurandosi come alberghi 'sommersi'. Nel 2008 rispetto al 2000, gli stessi registrano variazioni positive nel numero di esercizi (+10,8%) e di letti (+12%) in media più consistenti di quelle riferite ad altre strutture ricettive (Graf. I.4).

Grafico I.4. - *L'evoluzione degli alberghi e di alcune strutture ricettive complementari. Anni 2000 e 2008, variazione percentuale media annua*



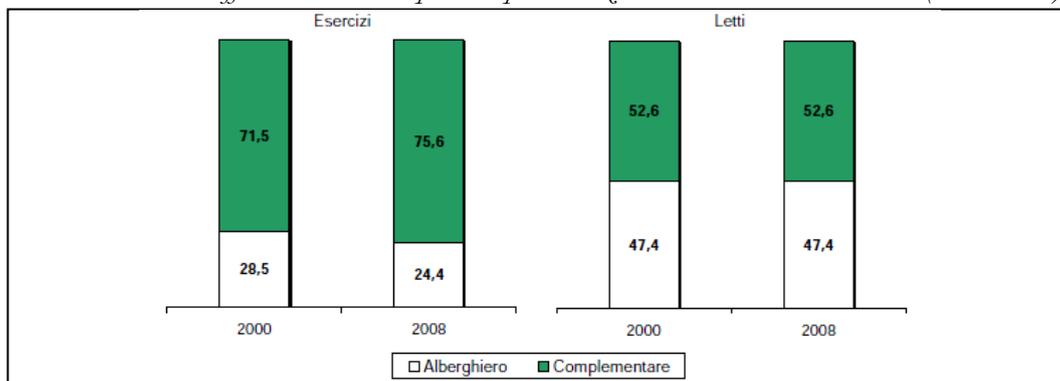
Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 50.

Proseguendo il confronto con l'offerta ricettiva complementare, nell'anno 2008 quella alberghiera pesa il 24,4% per numero di esercizi ed il 47,4% in termini di letti, con una dimensione media di più di 64 letti per esercizio contro i 23 del complementare (Graf. I.5). Sottraendo dall'extralberghiero la voce 'Campeggi e

⁴ A titolo esemplificativo, si pensi alle case per ferie, alle abitazioni private in affitto, agli ostelli, ai rifugi alpini, ai campeggi, ai villaggi turistici, agli agriturismi, ai bed & breakfast. Per approfondimenti si rimanda a SANGALLI F. (2007). *Le organizzazioni del sistema turistico*. Milano: Apogeo, pp. 99-118.

villaggi' - che pesa il 2,5% per esercizi ed oltre il 50% per letti -, la dimensione media del complementare si riduce sensibilmente passando da 23 a 10 letti in media per esercizio.

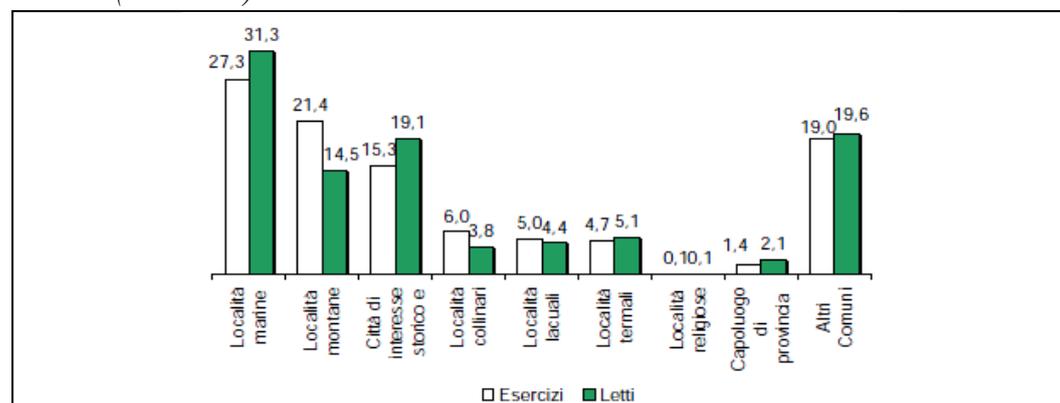
Grafico I.5. - L'offerta ricettiva complessiva per esercizi e letti. Anni 2000 e 2008 (valori in %)



Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 50.

Il discorso sull'offerta ricettiva alberghiera nazionale si presta ad essere affrontato anche sul piano dell'ubicazione delle strutture. Le località che offrono la maggiore offerta in termini di esercizi e letti sono quelle marine, ove gran parte degli esercizi - soprattutto a 3 stelle - si caratterizza per un'apertura stagionale, che ridimensiona la loro rilevanza in termini di disponibilità. Seguono le località montane, in cui le strutture sono sottodimensionate in termini sia di camere che di letti per esercizio. Le località di interesse storico-artistico, infine, accolgono esercizi in prevalenza a 5 e 4 stelle, quantitativamente inferiori di quelli presenti nelle località montane, ma con una maggiore capacità ricettiva che le fa primeggiare nel quadro nazionale quanto a dimensione media (Graf. I.6.).

Grafico I.6. - Il numero di esercizi e letti delle strutture alberghiere per tipo di località. Anno 2008 (valori in %)



Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 49.

Relativamente alle performance economiche degli alberghi in Italia, al 31 agosto 2010 si rileva un aumento dell'occupazione delle camere del 7,8%, dato superiore alla variazione registrata in Europa. Un incremento dell'1,5%, decisamente inferiore a quello avutosi a livello europeo, interessa il RevPar. La sola diminuzione (-5,9%) riguarda il Ricavo Medio per Camera Occupata, in controtendenza con l'ADR degli alberghi europei (Tab. I.12.).

Tabella I.12. - *Le performance economiche degli hotel italiani*

	Tasso di Occupazione (%)			Ricavo medio per Camera Occupata (€)			RevPar (€)		
	AI 31/08/10	AI 31/08/09	Var. %	AI 31/08/10	AI 31/08/09	Var. %	AI 31/08/10	AI 31/08/09	Var. %
Europa	63,0	59,8	5,4	97,70	94,93	2,9	61,2	56,73	8,4
Italia	56,6	52,5	7,8	121,62	129,24	-5,9	68,84	67,85	1,5

Fonte: ns. adattamento da CONFINDUSTRIA AICA (2010). *Op. cit.*, Ottobre 2010.

A tal punto, si focalizza l'attenzione sulle catene alberghiere, la cui presenza sul territorio nazionale nel 2008 - in virtù di vincoli diversi che vanno dalla proprietà, alla gestione fino al franchising morbido⁵ - è pari al 5,6% degli alberghi ed al 18% delle camere totali.

I gruppi di testa per numero di camere sono *Best Western*, *Nh Hoteles* ed *InterContinental*, che da un biennio consolidano la propria posizione competitiva sul mercato. Seguono *Accor* e *Starwood*, che si scambiano la quarta e la quinta posizione del ranking dopo una revisione del loro portfolio di strutture (Tab. I.13.).

Tabella I.13. - *Le prime 20 catene alberghiere attive in Italia per numero di camere. Anni 2008-2009*

Rank	Compagnia	2008		2009	
		Alberghi	Camere	Alberghi	Camere
1	1 <i>Best Western</i>	160	11.000	170	12.000
2	2 <i>Nh Hoteles</i>	55	8.002	54	8.263
3	3 <i>InterContinental</i>	56	7.830	58	8.119
5	4 <i>Accor</i>	45	6.382	49	6.814
4	5 <i>Starwood</i>	34	6.840	31	6.421
6	6 <i>Atahotels</i>	23	5.409	23	5.409
9	7 <i>Hilton Worldwide</i>	14	3.543	16	3.728
7	8 <i>Eurotrave</i>	20	3.613	20	3.613
10	9 <i>Nottumo Italiano Hotel Group</i>	95	3.500	95	3.500
11	10 <i>Valtur</i>	12	3.458	12	3.458
12	11 <i>Starhotels</i>	20	3.291	20	3.291
13	12 <i>Iti Hotels</i>	28	2.863	29	3.068
8	13 <i>Alpitour</i>	20	3.583	14	2.939
18	14 <i>Una</i>	25	2.321	30	2.747
14	15 <i>Gruppo Aeroviaggi</i>	10	2.442	10	2.442
15	16 <i>Bluserena</i>	6	2.440	6	2.440
17	17 <i>Blu Hotels</i>	19	2.350	20	2.424
16	18 <i>I grandi Viaggi</i>	7	2.360	7	2.360
19	19 <i>Geturhotels</i>	12	2.300	12	2.300
21	20 <i>Orovacanze</i>	18	2.152	18	2.152

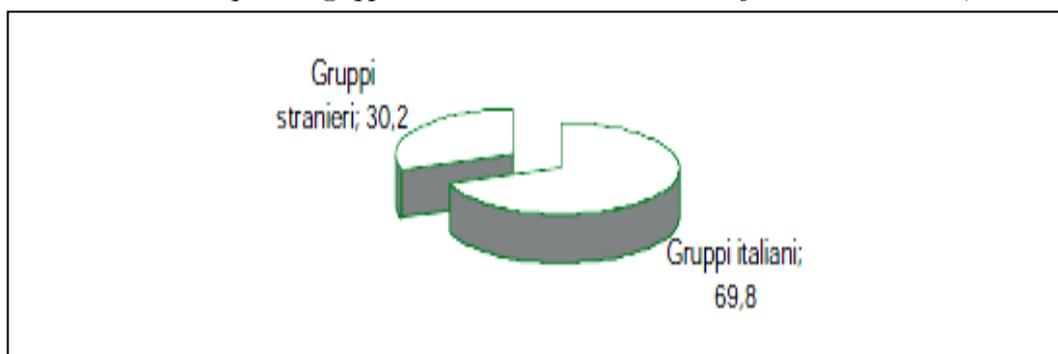
Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 148.

⁵ Il franchising è morbido (soft), quando le imprese aderenti si pongono sul mercato come autonome: la richiesta di servizi comuni è ridotta al minimo e/o la finalità è limitata alla promozione e/o commercializzazione dei prodotti.

Al sesto posto si conferma *Atahotels*, mentre *Hilton Worldwide* e *Notturmo Italiano* si collocano al settimo ed al nono, salendo rispettivamente di due ed una posizione (Tab. I.13.).

La presenza in classifica di diverse catene straniere non sorprende, considerato che il 30,2% dei gruppi è di proprietà estera (Graf. I.7.). Questi ultimi nel 2009 comprendono 503 esercizi con 60.517 camere, a fronte delle 1.426 strutture con 136.720 camere facenti capo a gruppi italiani (Tab. I.14.).

Grafico I.7. - *La quota di gruppi italiani ed esteri del mercato nazionale. Anno 2008 (valori %)*



Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 147.

Tabella I.14. - *Il numero di alberghi e camere dei gruppi alberghieri nazionali ed esteri in Italia. Anni 2008-2009 e variazione %*

	Gruppi italiani		Gruppi stranieri		Gruppi totale	
	numero	camere	numero	camere	numero	camere
2008	1.413	135.360	489	58.626	1.902	193.986
2009	1.426	136.720	503	60.517	1.929	197.237
	quote di mercato					
2008	74,3	69,8	25,7	30,2	100,0	100,0
2009	73,9	69,3	26,1	30,7	100,0	100,0
	variazione percentuale					
2009/2008	0,9	1,0	2,9	3,2	1,4	1,7

Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 146.

Parimenti, non mancano gruppi italiani operanti oltreconfine, come conferma la tabella sottostante recante l'indicazione del numero di strutture e dei Paesi esteri di riferimento (Tab. I.15.).

Tabella I.15. - *La presenza all'estero dei principali gruppi alberghieri italiani. Anno 2009*

Catene	Numero strutture	Paesi esteri
Alpitour	4	Tanzania, Capo Verde, Maldive (2)
Baglioni	6	Francia (5), Regno Unito
Blu Hotels	2	Austria
Boscolo	6	Francia (4), Rep. Ceca, Ungheria
Domina	8	Germania (1), Lettonia (1), Estonia (2), Paesi Bassi (1), Egitto (3)
Giglio	1	Repubblica Dominicana
I GrandiViaggi	4	villaggi (Kenya (2), Seychelles, Zanzibar)
Iti Hotels	9	Antigua, Brasile (2), Usa (6)
I Viaggi del Ventaglio	13	Egitto (3), Grecia (4), Kenya, Spagna (3), Tanzania e Zanzibar, Tunisia
Just Hotels	1	Mar Rosso
Metha Hotels	2	Svizzera, Francia
My One Hotels	1	albergo (Kenia)
Ora Hotels	13	Zanzibar (6), Kenia (3), Ibiza (2), Messico (2)
Prime Hotels	3	Usa
Roberto Naldi Hotels	2	Svizzera
Starhotels	2	New York, Parigi
Tivigest	2	Svizzera
Valtur	8	villaggi (Egitto, Grecia, Maldive, Marocco, Mauritius, Tunisia (2), Turchia)
Veratour	25	Canarie (6), Caraibi (4); Egitto (4), Grecia (4), Kenya, Madagascar, Maldive, Mauritius, Tunisia, Zanzibar

Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 197.

L'hotellerie italiana si caratterizza anche per le associazioni ed i consorzi. Questi ultimi costituiscono una formula tipica del mercato nazionale, frequentemente adottata con la finalità di promuovere e gestire servizi comuni, senza compromettere l'autonomia della singola impresa alberghiera o del singolo gruppo. Si riportano di seguito i principali consorzi ed associazioni in Italia per numero di alberghi (Tab. I.16.).

Tabella I.16. - *I primi 20 consorzi ed associazioni alberghiere presenti in Italia per numero di hotel. Anni 2008-2009*

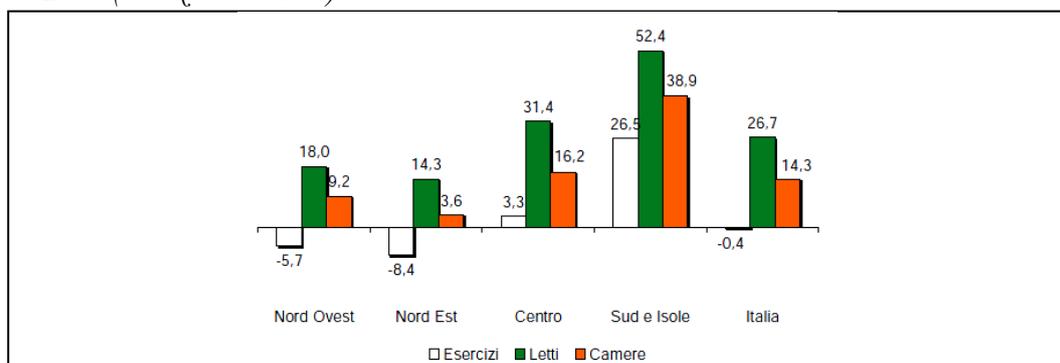
Ranking		Compagnia	Hotels	
2008	2009		2008	2009
1	1	Itwg	2.000	2.000
n.d.	2	Restel Hotels	n.d.	1.425
2	3	Utell	1.300	1.400
n.d.	4	HR Hotel reservation	n.d.	1.300
4	5	Youtravel.com	280	320
3	6	Consorzio di Promozione e Commercializzazione turistica Lago di Garda	300	300
6	7	Hotusa-Eurostars-Familia Hotels	246	283
5	8	Italy Rome Hotels	273	273
8	10	Keytel S.A.	180	190
10	11	Charme & Relax	154	173
9	12	Hotels4u	166	167
11	13	B & H Hotels	120	140
7	9	Consorzio Promozione Turistica Marca Treviso	127	127
12	14	Conde Nast Johansens	107	107
13	15	Supranational Space Hotels	102	102
14	16	Abruzzotravelling	100	100
15	17	Associazione Italiana alberghi per la gioventù	93	93
16	18	HermesHotels	80	82
17	19	Consorzio Turistico Città di Pistoia	80	80
18	20	Dimore d'Epoca	80	80

Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 217.

I.3.1. Gli esercizi alberghieri nei contesti regionali

Il processo di razionalizzazione e riqualificazione dell'offerta ricettiva alberghiera nazionale si caratterizza per dinamiche differenti a seconda della macroripartizione territoriale considerata. Nel 2008 rispetto alla seconda metà degli anni Novanta, infatti, nel Nord Ovest e Nord Est si assiste ad una diminuzione del numero di esercizi ricettivi rispettivamente del -5,7% e -8,4%, mentre nel Mezzogiorno si registra un loro aumento del +26,5%, pari a +1.389 unità. Un trend comune riguarda la crescita generalizzata dell'offerta di letti e camere, sebbene nel Sud e nelle Isole essa sia la più intensa sia in termini relativi (+52,4% circa) ed assoluti (+201.076 unità, contro i +57.099 del Nord Ovest, +100.060 del Nord Est e +105.572 del Centro) (Graf. I.8.).

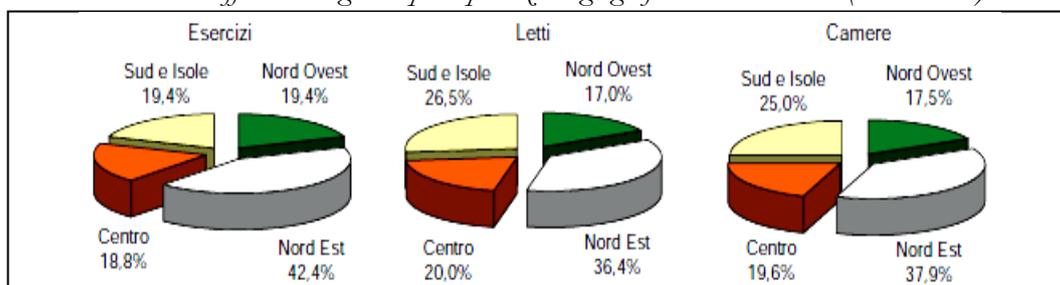
Grafico I.8. - *L'evoluzione dell'offerta alberghiera per ripartizioni geografiche. Anni 1995 e 2008 (variazione % totale)*



Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 54.

Nell'anno 2008, è il Nord Est ad accogliere la percentuale più alta di alberghi (42,4%), letti (36,4%) e camere (37,9%), mentre il Nord Ovest detiene il primato inverso del minor numero di letti (17%) e camere (17,5%) d'albergo (Graf. I.9.).

Grafico I.9. - *L'offerta alberghiera per ripartizioni geografiche. Anno 2008 (valori in %).*

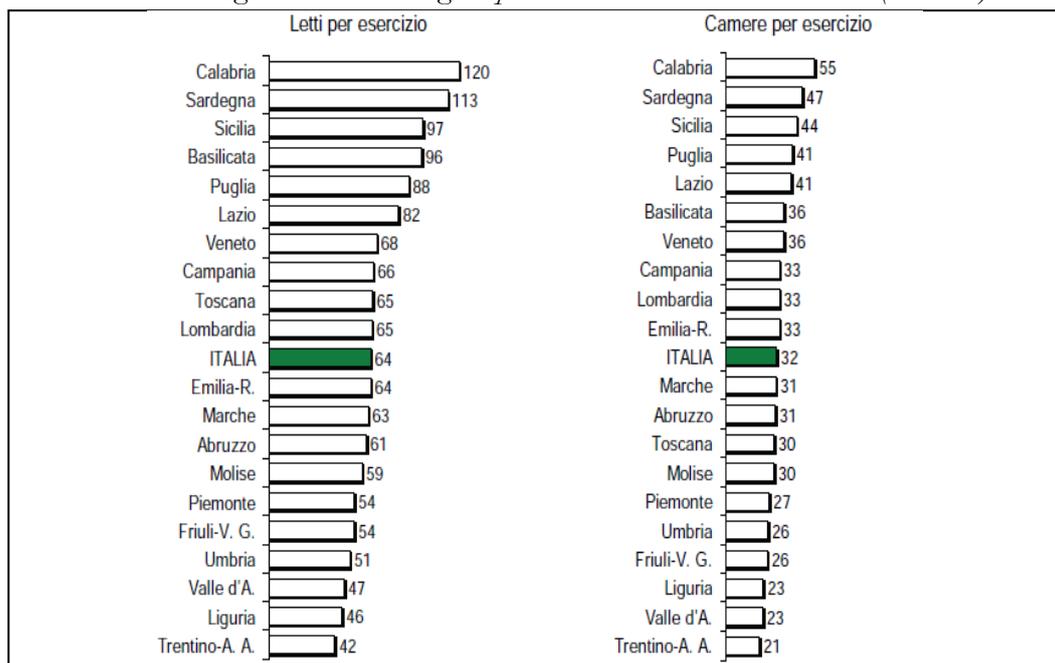


Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 55.

Gli alberghi del Mezzogiorno si distinguono per una capacità ricettiva effettiva - in termini di letti e camere per esercizio - superiore alle altre macroripartizioni

territoriali. Nel Sud e nelle Isole, infatti, sono dislocate svariate strutture 4 e 3 stelle con una capacità di accoglienza (41 camere e 88 letti in media per esercizio) maggiore a quelle del Nord (28 camere e 56 letti in media per esercizio) e del Centro (33 camere e 69 letti in media per esercizio) (Graf. I.10.). Ciò si deve alla più recente costituzione dell'offerta nell'ambito del territorio meridionale e, dunque, all'adozione di un'ottica di maggiore dimensionamento medio delle strutture ricettive.

Grafico I.10. - *La graduatoria delle regioni per dimensione media. Anno 2008 (valori %)*



Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 56.

Si noti, altresì, che il Trentino-Alto Adige e l'Emilia-Romagna presentano una dimensione rispettivamente inferiore o in linea con la media generale, nonostante l'efficienza e la tradizione nell'ospitalità che rendono tali regioni un modello di riferimento.

Volgendo l'attenzione alla distribuzione regionale delle categorie alberghiere, le strutture ricettive a 5 stelle risultano piuttosto accentrate in poche regioni (Campania, Lombardia, Veneto, Toscana e Lazio) e presentano un forte grado di concentrazione, accogliendo ben 182 delle 315 strutture dell'offerta nazionale complessiva. Il 49,3% delle strutture a 4 stelle ed il 58,8% di quelle a 3 stelle sono localizzate in Lombardia, Toscana, Veneto, Trentino-Alto Adige ed Emilia-Romagna (Tab. I.17.).

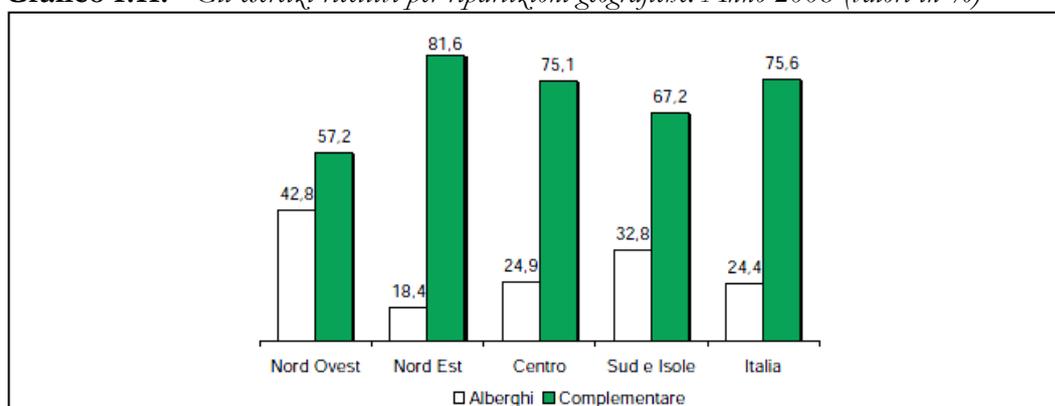
Tabella I.17. - *Gli esercizi alberghieri per categoria e regione. Anno 2008*

Esercizi	Valori assoluti					Totale	Composizione %					Totale
	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	
Piemonte	9	176	793	321	268	1.567	0,6	11,2	50,6	20,5	17,1	100,0
Valle d'Aosta	0	44	261	141	47	493	0,0	8,9	52,9	28,6	9,5	100,0
Lombardia	29	514	1.391	519	505	2.958	1,0	17,4	47,0	17,5	17,1	100,0
Trentino-Alto Adige	10	470	3.226	1.509	647	5.862	0,2	8,0	55,0	25,7	11,0	100,0
Veneto	40	461	1.505	736	506	3.248	1,2	14,2	46,3	22,7	15,6	100,0
Friuli-Venezia Giulia	2	80	353	155	149	739	0,3	10,8	47,8	21,0	20,2	100,0
Liguria	8	110	715	406	365	1.604	0,5	6,9	44,6	25,3	22,8	100,0
Emilia-Romagna	10	408	2.699	1.026	475	4.618	0,2	8,8	58,4	22,2	10,3	100,0
Toscana	43	424	1.598	565	319	2.949	1,5	14,4	54,2	19,2	10,8	100,0
Umbria	3	69	267	160	66	565	0,5	12,2	47,3	28,3	11,7	100,0
Marche	1	93	582	212	111	999	0,1	9,3	58,3	21,2	11,1	100,0
Lazio	29	370	842	443	230	1.914	1,5	19,3	44,0	23,1	12,0	100,0
Abruzzo	6	93	452	144	129	824	0,7	11,3	54,9	17,5	15,7	100,0
Molise	0	22	49	26	12	109	0,0	20,2	45,0	23,9	11,0	100,0
Campania	41	378	809	242	156	1.626	2,5	23,2	49,8	14,9	9,6	100,0
Puglia	23	224	498	132	47	924	2,5	24,2	53,9	14,3	5,1	100,0
Basilicata	3	38	120	46	26	233	1,3	16,3	51,5	19,7	11,2	100,0
Calabria	13	173	477	107	51	821	1,6	21,1	58,1	13,0	6,2	100,0
Sicilia	23	264	596	188	137	1.208	1,9	21,9	49,3	15,6	11,3	100,0
Sardegna	22	212	489	118	53	894	2,5	23,7	54,7	13,2	5,9	100,0
Italia	315	4.623	17.722	7.196	4.299	34.155	0,9	13,5	51,9	21,1	12,6	100,0

Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 63.

Allargando l'analisi alle strutture ricettive complementari, si osserva che nel Nord Est la loro incidenza è superiore al dato medio, diversamente dal Nord Ovest, ove sono equamente ripartite con gli alberghi, e dal Centro Italia, in cui il peso delle strutture alberghiere ricalca il dato medio nazionale (Graf. I.11).

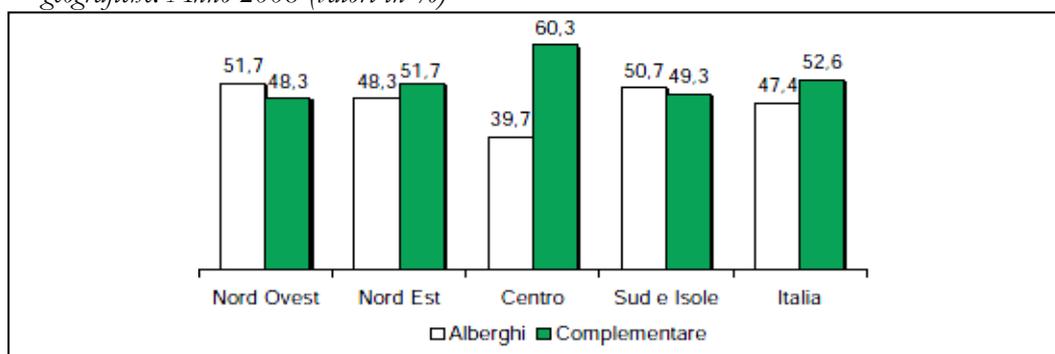
Grafico I.11. - *Gli esercizi ricettivi per ripartizioni geografiche. Anno 2008 (valori in %)*



Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 52.

In termini di effettiva disponibilità (numero di letti) degli esercizi, si registra un'equidistribuzione tra le strutture alberghiere e quelle complementari, ad eccezione del Centro Italia (Graf. I.12).

Grafico I.12. - Il numero di letti nelle strutture alberghiere e complementari per ripartizioni geografiche. Anno 2008 (valori in %)



Fonte: FEDERALBERGHI (2010). *Op. cit.* Roma: Edizioni Ista, p. 52.

I.3.1.1. Un focus sugli alberghi in provincia di Salerno

Nel 2009, la ricettività alberghiera in provincia di Salerno risulta costituita da 493 esercizi, a cui corrispondono 29.963 posti letto. La dimensione media, pertanto, è di 61 letti per esercizio, dato in linea con la dimensione media dell'offerta ricettiva campana (68) ed italiana (66) e che pone la provincia salernitana al 55-esimo posto della relativa graduatoria nazionale. Tali risultanze confermano il peso di Salerno sull'offerta alberghiera campana, a cui le altre province contribuiscono con una contenuta numerosità di esercizi e posti letto, fatta eccezione per Napoli (numero: 954; letti: 69.576) (Tab. I.18.).

Tabella I.18. - L'offerta alberghiera nelle province campane. Anno 2009 (valori assoluti e %)

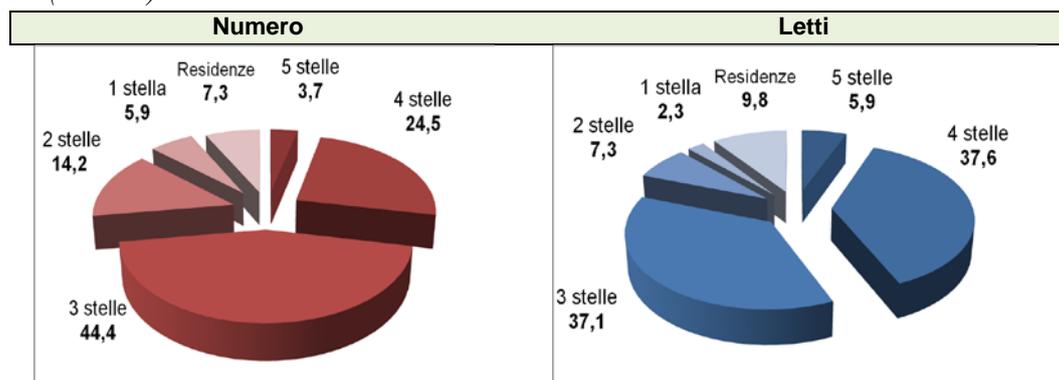
	Numero	Letti	Dimensione media
Caserta	91	8.689	95
Benevento	55	2.274	41
Napoli	954	69.576	73
Avellino	79	3.903	49
Salerno	493	29.963	61
CAMPANIA	1.672	114.405	68
ITALIA	33.967	2.227.832	66
Salerno/CAMPANIA	29,5	26,2	-
CAMPANIA/ITALIA	4,9	5,1	-

Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Rapporto sul settore turismo della provincia di Salerno*. Febbraio, p. 34.

L'offerta ricettiva locale presenta una sostanziale eterogeneità relativamente alla categorie alberghiere dislocate sul territorio provinciale. Al riguardo, il più rilevante ruolo è rivestito dagli alberghi a 3 stelle, i quali - unitamente alle residenze turistico-alberghiere - registrano un'incidenza elevata sia in termini di unità (51,7%) che di

posti letto (46,9%). Gli esercizi a 4 e 5 stelle, invece, rappresentano il 28,2% delle unità ed il 43,5% dei posti letto della ricettività alberghiera salernitana. Le strutture ad 1 e 2 stelle, infine, si attestano al 20,1% delle unità ed al 9,6% dei posti letto a disposizione della clientela in provincia di Salerno (Graf. I.13.).

Grafico I.13. - *L'offerta alberghiera per categoria di esercizi in provincia di Salerno. Anno 2009 (valori %)*

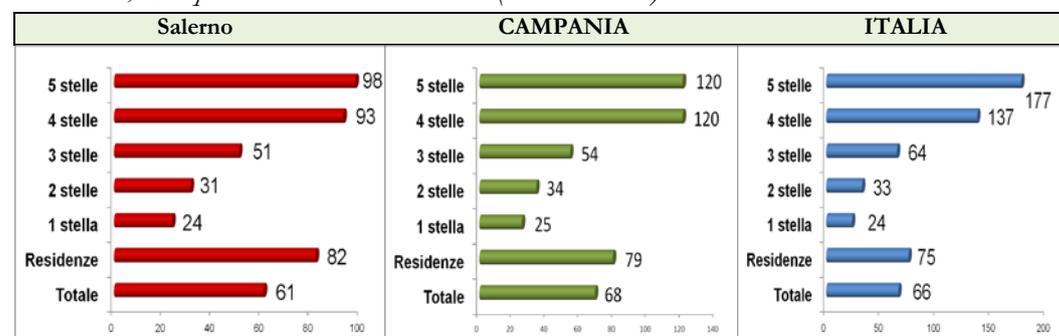


Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Op. cit.* Febbraio, p. 35.

Nel periodo di riferimento, infatti, Salerno si colloca in 16-esima posizione nella graduatoria nazionale delle province per indice di qualità alberghiera. Nell'anno 2009, infatti, il rapporto tra il numero di alberghi a 4 e 5 stelle ed il totale alberghi presenti sul territorio provinciale è pari a 28,2%, dato significativamente superiore all'indice di qualità alberghiera nazionale (15,4%).

Dall'analisi della dimensione media degli esercizi per categoria, emerge che il rapporto tra posti letto e numero di esercizi è elevato negli alberghi di livello superiore (5 stelle: 98; 4 stelle: 93), per poi ridursi nelle strutture di media categoria (residenze: 82; 3 stelle: 51), fino a diminuire significativamente nei segmenti meno qualificati (2 stelle: 31; 1 stella: 24) (Graf. I.14.).

Grafico I.14. - *La dimensione media delle strutture alberghiere per categoria in provincia di Salerno, Campania e Italia. Anno 2009 (valori assoluti)*



Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Op. cit.* Febbraio, p. 36.

Simili risultanze sono il linea con quanto emerso a livello regionale e nazionale, ove le categorie superiori presentano la dimensione media prevalente (5 stelle Campania: 120; 4 stelle Campania: 120; 5 stelle Italia: 177; 4 stelle Italia: 137).

Passando alle forme di ricettività integrativa, si rileva che l'offerta complementare risulta costituita da 1.025 esercizi, a cui corrispondono 53.226 posti letto. La dimensione media, pertanto, è di 52 letti per esercizio, dato significativamente superiore alla dimensione media dell'offerta extralberghiera campana (31) ed italiana (21). Tali risultanze sono esplicative del ruolo di Salerno nell'offerta complementare campana, rispetto cui la provincia esercita un peso maggiore in termini di numeri di posti letto (63,5%) e minore relativamente alla numerosità degli esercizi disponibili (38,3%) (Tab. I.19.).

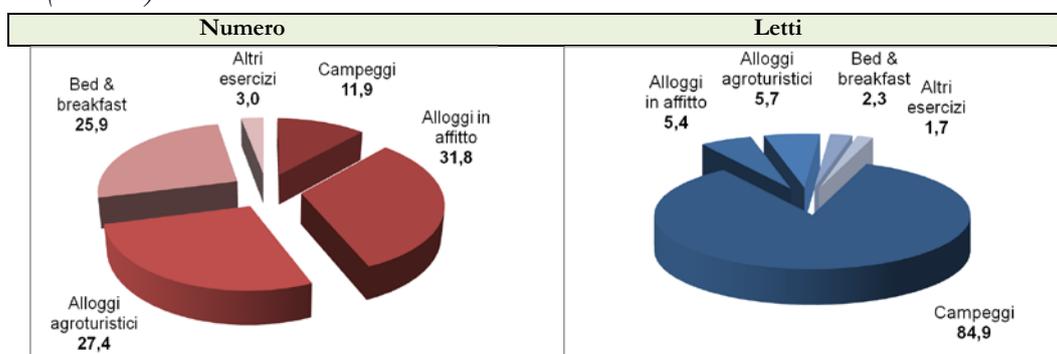
Tabella I.19. - L'offerta complementare nelle province campane. Anno 2009 (valori assoluti e %)

	Numero	Letti	Dimensione media
Caserta	74	6.356	86
Benevento	454	3.146	7
Napoli	1.064	20.530	19
Avellino	58	571	10
Salerno	1.025	53.226	52
CAMPANIA	2.675	83.829	31
ITALIA	111.391	2.370.850	21
Salerno/CAMPANIA	38,3	63,5	-
CAMPANIA/ITALIA	2,4	3,5	-

Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Op. cit.* Febbraio, p. 37.

Ad un maggiore livello di dettaglio, l'offerta ricettiva integrativa risulta costituita prevalentemente da campeggi e villaggi turistici (84,9%), se si volge l'attenzione ai dati inerenti la dotazione di posti letto. L'apporto di queste due forme extralberghiere si riduce notevolmente (11,9%), qualora l'analisi venga condotta in termini di numero di esercizi, rispetto cui sono gli alloggi in affitto (31,8%), gli alloggi agro-turistici (27,4%) ed i bed & breakfast (25,9%) a prevalere (Graf. I.15.).

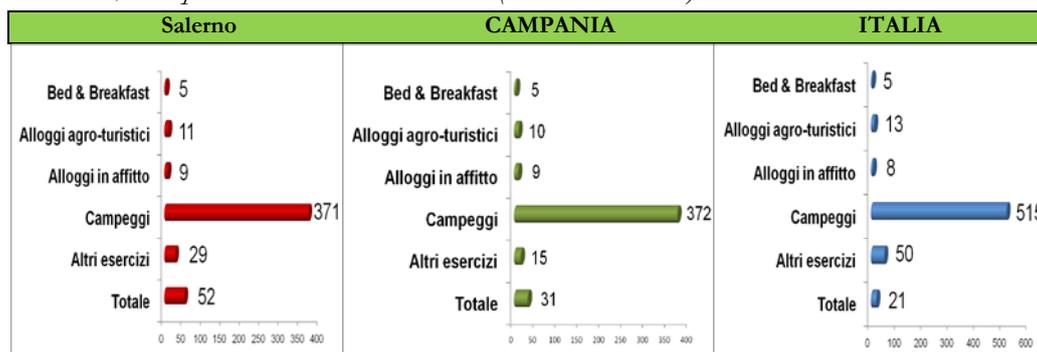
Grafico I.15. - La composizione dell'offerta complementare in provincia di Salerno. Anno 2009 (valori %)



Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Op. cit.* Febbraio, p. 38.

Per quanto riguarda la dimensione media delle strutture ricettive complementari, è evidente l'elevata disponibilità di posti letto per esercizio ascrivibile alle forme integrative dei campeggi e villaggi turistici tanto sul territorio provinciale, quanto nelle macro-aree di riferimento (Salerno: 371; Campania: 372; Italia: 515) (Graf. I.16.).

Grafico I.16. - La dimensione media delle strutture ricettive complementari in provincia di Salerno, Campania ed Italia. Anno 2009 (in valore assoluto)



Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Op. cit.* Febbraio, p. 39.

A tal punto, l'offerta ricettiva locale di tipo alberghiero e complementare può essere distinta per località turistiche in provincia di Salerno. In quest'ottica, le località marine provinciali - coincidenti con la circoscrizione turistica di Amalfi, Maiori, Positano e Salerno - accolgono 214 strutture e 7.627 posti letto, di cui 92 esercizi e 6.392 letti per la componente alberghiera, unitamente a 122 unità e 1.235 letti per la componente integrativa. Nelle città d'arte - appartenenti alla circoscrizione turistica di Paestum - sono presenti 86 strutture ricettive e 10.462 posti letto, di cui 40 unità e 2.784 letti per le forme alberghiere e 46 esercizi e 7.678 letti per le forme extralberghiere. Le località collinari - identificate nella circoscrizione turistica di Ravello e di Cava de' Tirreni - dispongono di 64 strutture e 1.855 posti letto, di cui 23 esercizi alberghieri con 1.326 letti e 41 strutture complementari con 529 letti (Tab. I.20.).

Tabella I.20. - L'offerta ricettiva per categoria di esercizi e località turistiche in provincia di Salerno. Anno 2009 (in valori assoluti)

	Esercizi alberghieri		Esercizi Complementari		Totale esercizi	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
Località marine	92	6.392	122	1.235	214	7.627
Località collinari	23	1.326	41	529	64	1.855
Città d'arte	40	2.784	46	7.678	86	10.462
Altri comuni	338	19.461	816	43.784	1.154	63.245
Totale	493	29.963	1.025	53.226	1.518	83.189

Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Op. cit.* Febbraio, p. 41.

Nelle località marine, in particolare, spicca la presenza di alberghi a 5 e 4 stelle, che costituiscono complessivamente circa il 65% dei posti letto disponibili in tale circoscrizione turistica. Nelle località collinari, si rilevano 13 strutture di livello superiore (alberghi a 5 e 4 stelle) che rappresentano il 76,6% dei posti letto alberghieri delle località considerate. Le città d'arte, invece, dispongono di 15 alberghi a 5 e 4 stelle e di 1.774 posti letto, il che evidenzia un'incidenza sul totale letti degli esercizi alberghieri ivi presenti, di entità pari al 63,7% (Tab. I.21.).

Tabella I.21. - *L'offerta alberghiera per categoria di alberghi e località turistiche in provincia di Salerno. Anno 2009 (in valori assoluti)*

	5 stelle		4 stelle		3 stelle		2 stelle		1 stella	
	N.ro	Letti	N.ro	Letti	N.ro	Letti	N.ro	Letti	N.ro	Letti
Località marine	7	900	30	3.182	39	1.917	9	180	3	62
Località collinari	4	239	9	777	5	168	1	25	-	-
Città d'arte	2	284	13	1.490	21	886	3	82	1	42
Altri comuni	5	341	69	5.823	154	8.146	57	1.889	25	582
Totale	18	1.764	121	11.272	219	11.117	70	2.176	29	686

Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Op. cit.* Febbraio, p. 42.

Nel segmento ricettivo extralberghiero, si noti il peso degli alloggi in affitto nelle località marine salernitane, ove sono presenti con 705 posti letto. Gli alloggi in affitto (18) ed i bed & breakfast (12) costituiscono le più diffuse forme ricettive extralberghiere delle località collinari. Nelle città d'arte, invece, i campeggi ed i villaggi turistici costituiscono la quasi totalità (96,7%) dei posti letto complementari a disposizione dei turisti (Tab. I.22.).

Tabella I.22. - *L'offerta complementare per categoria di esercizi e località turistiche in provincia di Salerno. Anno 2009 (in valori assoluti)*

	Campeggi e villaggi		Alloggi in affitto		Alloggi agro-turistici	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
Località marine	-	-	63	705	3	40
Località collinari	-	-	18	147	7	68
Città d'arte	25	7.428	6	128	9	80
Altri comuni	97	37.778	239	1.895	262	2.845
Totale	122	45.206	326	2.875	281	3.033

	Bed & Breakfast		Altri esercizi ricettivi		Totale	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
Località marine	51	209	5	281	122	1.235
Località collinari	14	70	2	244	41	529
Città d'arte	6	42	-	-	46	7.678
Altri comuni	194	904	24	362	816	43.784
Totale	265	1.225	31	887	1.025	53.226

Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Op. cit.* Febbraio, p. 42.

I.4. I turisti internazionali nel panorama della ricettività alberghiera

La definizione di turista internazionale non può prescindere dal concetto di visitatore internazionale. Una convenzione dettata nelle sue linee definitive nel 1994⁶, infatti, classifica il *visitatore internazionale* nelle seguenti categorie incluse nelle statistiche del turismo (Candela, Figini, 2010):

- il *turista internazionale*, ossia colui che visita un Paese diverso da quello della propria residenza abituale, rimanendovi al minimo per 24 ore o una notte - ma meno di un anno - mosso da scopi di piacere e svago (vacanze, parenti), professionali (convegni, fiere, seminari) o altro (salute, pellegrinaggi religiosi), purché per motivazioni diverse da quelle di un lavoro remunerato;
- l'*escursionista internazionale*, ovvero chi trascorre meno di 24 ore nel Paese di destinazione. Costui si distingue in *visitatore giornaliero* che arriva in un Paese e riparte lo stesso giorno; *passaggero delle crociere*, se torna a dormire a bordo, altrimenti è da considerarsi un turista internazionale; *membro dell'equipaggio* (anche di navi da guerra) purché trascorra la notte a bordo.

In quest'ottica, l'attraversamento della frontiera, il tempo minimo di permanenza e la motivazione dello spostamento costituiscono i parametri distintivi del turista internazionale.

Acquisita la nozione di turista internazionale, è opportuno chiarire anche il significato di *turismo internazionale*. Dal punto di vista economico, si parla di turismo internazionale quando il turista sostiene un'operazione di cambio di valuta con tutti i rischi ad essa connessi. In questi termini, il turismo internazionale rappresenta una forma di esportazione turistica del Paese poiché un turista estero che spende la sua moneta in Italia, crea un'esportazione per l'Italia stessa. Una definizione di più immediata comprensione è quella desumibile dalla tavola della mobilità (Tab. I.23).

Tabella I.23. - *La tavola della mobilità*

	Provenienza dalla nazione	Provenienza dall'estero
Destinazione nella nazione	1. Turismo domestico	2. Turismo in entrata (inbound tourism)
Destinazione all'estero	3. Turismo in uscita (outbound tourism)	4. Turismo di transito

Fonte: ns. adattamento da CANDELA G., FIGINI P. (2010). *Economia del turismo e delle destinazioni*. 2° Edizione. Milano: McGraw-Hill, p. 15.

⁶ Tale convenzione è stata dettata per la prima volta dalla Lega delle Nazioni nel 1937. Da allora, è stata oggetto di svariate modifiche ed integrazioni negli anni 1950, 1963 e 1981, fino a giungere alla sua versione definitiva risalente al 1994. Per approfondimenti si rimanda a CANDELA G., FIGINI P. (2010). *Economia del turismo e delle destinazioni*. 2° Edizione. Milano: McGraw-Hill, p. 17.

Dalla lettura di questa tabella a doppia entrata, emerge che il turismo internazionale rappresenta l'insieme del turismo effettuato attraversando i confini nazionali⁷. Il turismo internazionale, insomma, è il risultato della somma del turismo in entrata (turismo all'interno della nazione effettuato dai non residenti) e di quello in uscita (turismo effettuato dai residenti di una regione verso il resto del mondo). Al riguardo, non mancano modelli e teorie⁸ volti all'individuazione delle cause all'origine dei movimenti turistici internazionali. Tali premesse concettuali sono strumentali per una corretta interpretazione delle statistiche turistiche sugli arrivi, sulle presenze e sulla spesa dei turisti internazionali in Italia nel variegato panorama degli alloggi. Di seguito si riportano i dati più significativi, tenendo a precisare che le informazioni quali-quantitative disponibili a livello nazionale, regionale e locale sono ancora frammentarie (OECD, 2011).

Tabella I.24. - *I turisti stranieri in Italia per tipologia di alloggio. Anno 2010*

	Turisti (migliaia)	In % del totale Italia	Var. % 2010/09
Albergo, villaggio turistico	22.764	51,7	2,6
Ospite di parenti, amici	7.569	17,2	-4,7
Casa in affitto	4.945	11,2	6,0
Tenda, roulotte, camper, nave	2.710	6,2	-4,4
Casa di proprietà	1.412	3,2	1,3
Comunità, ostello	1.094	2,5	6,5
Altre tipologie	3.521	8,0	-0,9
TOTALE	44.015	100	0,9

Fonte: RTBICOCCA (2010). *Intur. Bilancio turismo incoming. Anno 2010*, p. 6.

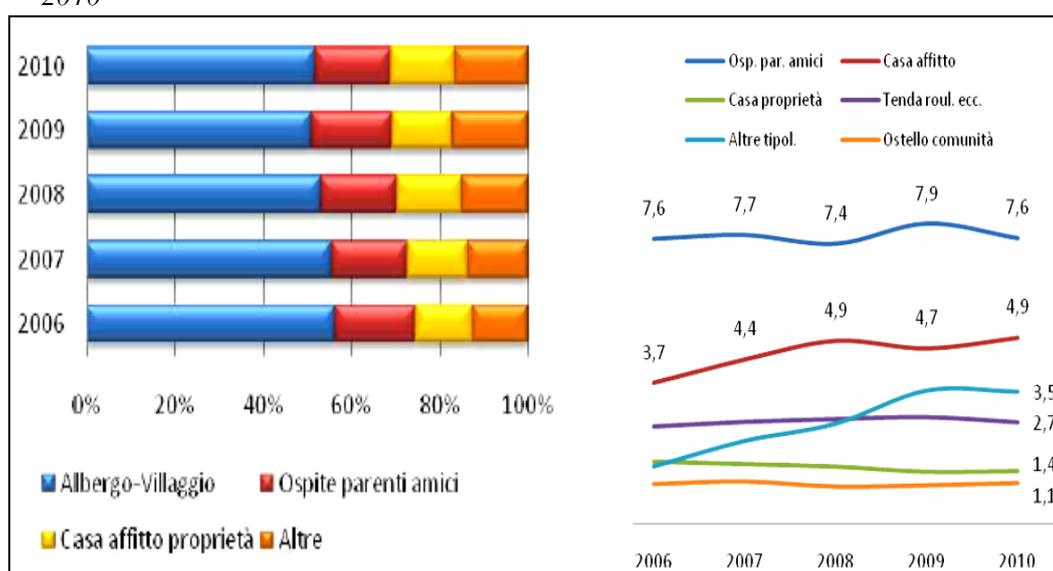
⁷ Diversamente, il *turismo interno* è la somma del turismo domestico (effettuato all'interno di una nazione dai residenti) e di quello in entrata (effettuato all'interno di una nazione dai non residenti). Il *turismo nazionale*, invece, è la somma del turismo domestico (effettuato all'interno di una nazione dai residenti) e di quello in uscita (effettuato dai residenti di una nazione verso il resto del mondo).

⁸ Alcuni modelli sono fortemente intuitivi poiché fanno risalire le cause dei flussi turistici internazionali alla differente dotazione delle risorse primarie, naturali e culturali, e alle diversità e varietà dei gusti dei turisti-consumatori. I modelli del vantaggio comparato e della dotazione di fattori produttivi sono meno immediati e raggiungono significati interpretativi ben più profondi. Tuttavia, il modello centro-periferia di Krugman risulta il più idoneo a spiegare lo spostamento internazionale delle persone per motivi di turismo. Cfr. CANDELA G., FIGINI P. (2010). *Op. cit.* 2ª Edizione. Milano: McGraw-Hill, pp. 427-436.

In riferimento alle diverse tipologie di alloggio, nel 2010, il 51,7% dei turisti stranieri in Italia ha pernottato in strutture alberghiere o assimilabili, come i villaggi turistici; il 17,2% in case di parenti o amici, mentre l'11,2% in case in affitto (Tab. I.24.).

La modalità alberghiera sale del +2,6% rispetto al 2009, ma si tratta di un recupero di appena un quarto dei 2,3 milioni di turisti persi a causa della recessione. Dal 2006 al 2010, invece, risultano stazionarie le modalità non alberghiere, ad eccezione delle case in affitto - cresciute di un terzo in cinque anni (da 3,7 a 4,9 milioni di turisti) - e delle modalità minori, che non sono distinguibili (Graf. I.17.).

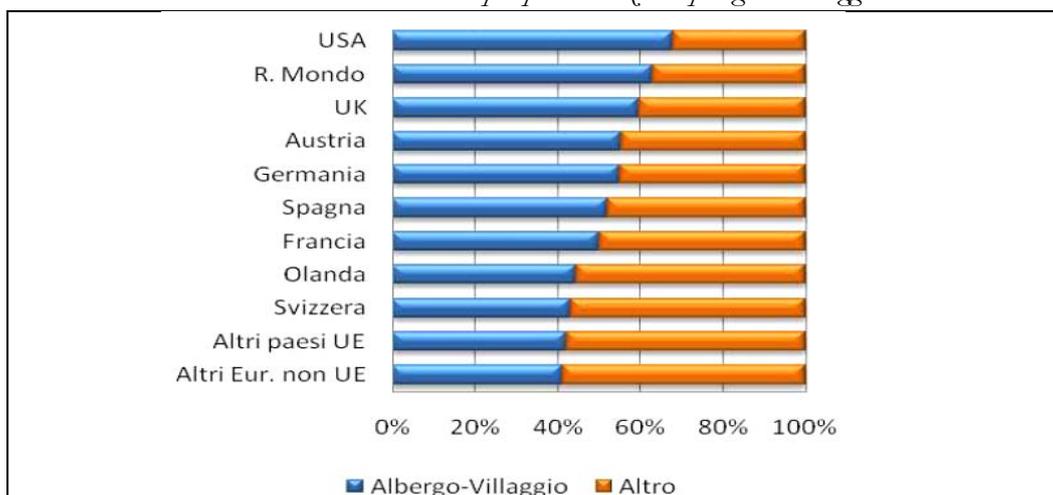
Grafico I.17. - Un confronto tra turisti stranieri in Italia per tipologia di alloggio. Anni 2006-2010



Fonte: RTBICOCCA (2010). *Op. cit.*, p. 6.

Relativamente ai paesi di provenienza dei turisti stranieri in Italia, la modalità alberghiera detiene una quota di gran lunga superiore alla media per i Paesi geograficamente più distanti, come quelli extra europei (soprattutto gli Usa) e del Regno Unito. Di contro, le altre modalità conquistano maggiori spazi in riferimento ai turisti provenienti dagli altri paesi UE e dall'Europa non UE, presumibilmente per effetto di quanti si spostano per far visita agli immigrati in Italia (Graf. I.18.).

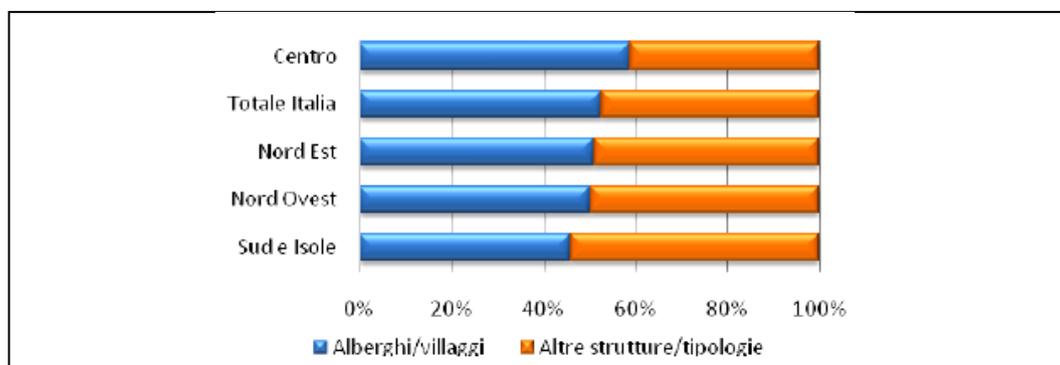
Grafico I.18. - I turisti stranieri in Italia per provenienza e tipologia di alloggio. Anno 2010



Fonte: RTBICOCCA (2010). *Op. cit.*, p. 6.

La modalità alberghiera registra una quota di arrivi sensibilmente maggiore della media nazionale solo nelle regioni del Centro, data la forte attrattività della capitale. Tale quota raggiunge livelli inferiore alla media nel Sud e nelle Isole, a causa del rientro per vacanza di italiani emigrati, che sono residenti all'estero (Graf. I.19).

Grafico I.19. - I turisti stranieri in Italia per ripartizioni geografiche e tipologia di alloggio. Anno 2010



Fonte: RTBICOCCA (2010). *Op. cit.*, p. 6.

Restringendo l'attenzione ad un livello di analisi più delimitato coincidente con la provincia di Salerno⁹, il segmento alberghiero mostra un'incidenza percentuale di presenze straniere sul totale registrato dalle strutture ricettive salernitane che risulta inferiore a quella ascrivibile al segmento complementare, pari rispettivamente al 28,4% ed al 35,8% (Tab. I.25. e I.26.).

⁹ Per eventuali informazioni sul turismo straniero nelle altre province italiane, si rimanda a BANCA D'ITALIA (2011). *Turismo internazionale dell'Italia*. Febbraio, Tavole 10 P, V e S.

Tabella I.25. - Arrivi e presenze¹⁰ negli esercizi alberghieri in provincia di Salerno. Anno 2009
(in valore assoluto)

	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Caserta	200.792	490.634	41.205	170.513	241.997	661.147
Benevento	44.565	107.587	5.700	15.345	50.265	122.932
Napoli	1.444.566	4.582.508	1.025.039	3.907.267	2.469.605	8.489.775
Avellino	87.647	198.462	16.318	43.398	103.965	241.860
Salerno	694.891	2.333.550	221.865	925.820	916.756	3.259.370
CAMPANIA	2.472.461	7.712.741	1.310.127	5.062.343	3.782.588	12.775.084
ITALIA	43.698.082	139.789.528	32.632.696	106.828.579	76.330.778	246.618.107

Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Op. cit.*, Febbraio, p. 21.

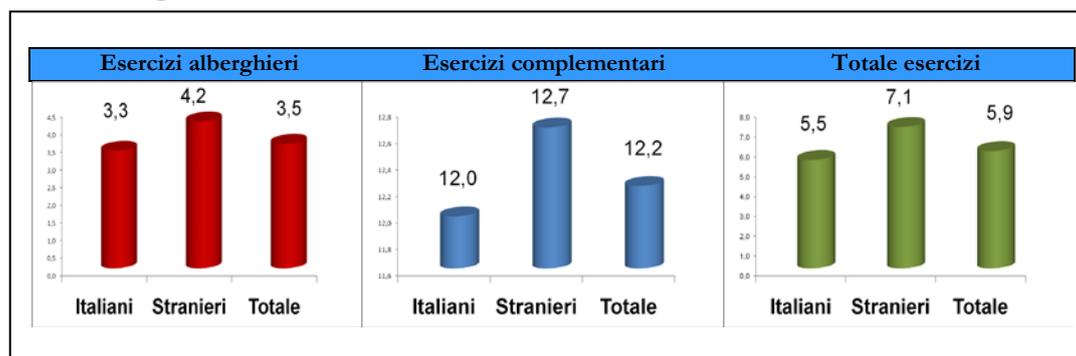
Tabella I.26. - Arrivi e presenze negli esercizi complementari in provincia di Salerno. Anno 2009 (in valore assoluto)

	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Caserta	25.332	153.966	15.971	153.676	41.303	307.642
Benevento	6.178	29.787	522	2.743	6.700	32.530
Napoli	73.734	403.554	74.413	268.408	148.147	671.962
Avellino	3.370	6.332	284	707	3.654	7.039
Salerno	218.962	2.659.758	117.203	1.488.443	336.165	4.148.201
CAMPANIA	327.576	3.253.397	208.393	1.913.977	535.969	5.167.374
ITALIA	10.676.997	71.478.983	8.492.026	52.665.287	19.169.023	124.144.270

Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Op. cit.*, Febbraio, p. 22.

Si rileva, altresì, una permanenza media pari a 5,9 giorni per la struttura ricettiva nel suo complesso, lasciando emergere un più elevato rapporto tra presenze ed arrivi per la componente straniera (Stranieri: 7,1; Italiani: 5,5).

Grafico I.20. - La permanenza media dei turisti italiani e stranieri per tipologia di esercizi ricettivi in provincia di Salerno. Anno 2009



Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Op. cit.*, Febbraio, p. 23.

¹⁰ Per *arrivi* si intende il numero di clienti, italiani e stranieri, ospitati negli esercizi ricettivi. Per *presenze*, invece, si intende il numero delle notti trascorse dai clienti negli stessi esercizi ricettivi.

In tale scenario, differenze incisive si delineano tra il segmento alberghiero (Italiani: 3,3; Stranieri: 4,2; Totale 3,5) e quello complementare, che si distingue per un elevato indice di permanenza media (12,2) sia a livello di turisti italiani (12,0) che stranieri (12,7) (Graf. I.20.).

Con riferimento alla spesa dei turisti stranieri in Italia, la spesa pro capite più elevata (830 euro) è a carico di chi alloggia in casa in affitto. In caso di un soggiorno medio di quasi due settimane, tuttavia, la spesa pro capite scende a 62 euro, il 30% in meno del dato medio pari a 623 euro.

Tabella I.27. - *La spesa dei turisti stranieri in Italia per tipologia di alloggio. Anno 2010*

	Spesa totale (mil. euro)	Spesa pro capite (euro)	Pernott. medio (giorni)	Spesa per pernott. (euro)
Albergo, villaggio tur.	16.172	710	4,9	144,7
Casa in affitto	4.102	830	13,4	61,9
Ospite di parenti, amici	3.806	503	9,0	55,6
Altre tipologie	3.357	384	7,2	53,2
TOTALE	27.436	623	7,0	88,6
Escursionisti senza pernottamento	1.734	57,6		

Fonte: RTBICOCCA (2010). *Op. cit.*, p. 10.

La più alta spesa per pernottamento (145 euro) interessa i turisti che alloggiano in albergo o villaggio turistico, i quali sostengono un costo del 60% più della media per un soggiorno che sfiora i 5 pernottamenti. Gli ospiti di parenti o amici, invece, spendono mediamente 56 euro per 9 pernottamenti, mentre l'opzione per altre tipologie costa 53 euro per poco più di 7 pernottamenti (Tab. I.27.).

SOMMARIO: II.1. La donna nell'economia globalizzata; II.1.1. Una finestra sul mondo; II.1.2. Misure e strumenti per le pari opportunità; II.2. Una possibile definizione di impresa alberghiera al femminile; II.3. Le specificità dell'impresa alberghiera guidata da donne; II.4. Le principali problematiche dell'impresa alberghiera al femminile; II.5. Le sfide per la sopravvivenza delle imprese alberghiere in 'rosa'.

II.1. La donna nell'economia globalizzata

L'occupazione, la retribuzione e la conquista di posizioni di comando rappresentano gli elementi costitutivi di un triplice gap che da sempre penalizza la donna rispetto all'uomo nel mondo del lavoro. Negli ultimi tempi, tuttavia, una congiuntura di eventi - la globalizzazione, i mutamenti del mercato del lavoro, la grande recessione dei giorni nostri - sta contribuendo ad una progressiva evoluzione della condizione sociale ed economica tradizionalmente attribuita al gentil sesso. La donna, infatti, è una forza emergente del ventunesimo secolo, che sta rivoluzionando il modo di produrre ricchezza a livello mondiale¹, in interconnessione con altre forze, quali la sostenibilità ambientale e le nuove tecnologie che stanno modificando rispettivamente il modo di rapportarsi al pianeta ed il modo di vivere (Wittenberg-Cox, Maitland, 2010). In altri termini, senza un maggior apporto alla produzione di ricchezza da parte delle donne, l'economia mondiale non cresce abbastanza, con conseguenze negative anche sul piano demografico: nei Paesi più sviluppati, infatti, solo le donne che lavorano possono dare alla luce il secondo figlio o addirittura il primo (Speroni, 2007).

¹ L'influenza esercitata dalla donna sull'economia in qualità di "più potente motore dello sviluppo mondiale" ("the most powerful engine of global growth", The Economist, 2006) trova espressione compiuta nel vocabolo *womenomics*, coniato nel 2005 da Kathy Matsui nell'ambito di uno studio sulle cause del forte ristagno economico in Giappone. A tal proposito, il Daily Mail parla di una vera e propria teoria "Womenomics", in cui per la prima volta tematiche finora relegate all'ambito degli interventi sociali e di equità si fondono agli indicatori economici di crescita di un Paese. Cfr. Direzione generale Attività produttive, Commercio e Turismo dell'Emilia Romagna (2008). *Se il genere entra in economia: politiche di promozione dell'imprenditorialità femminile*, in *Le istituzioni del federalismo*, supplemento n.2.

II.1.1. Una finestra sul mondo

Il riscatto della figura femminile da posizioni di segregazione e marginalità è in atto ovunque nel mondo. Sebbene una vera parità di genere non sia ancora stata realizzata in alcun Paese (World Economic Forum, 2005), risultati significativi sono stati raggiunti negli Stati Uniti ed in parte dell'Asia, meno in Europa e quasi per nulla in Italia (Gaggi, per *Corriere della Sera*, 2010).

La donna americana sta recuperando terreno rispetto alla controparte maschile per numero di lauree, master, dottorati di ricerca e per il fatto di operare nei settori (istruzione, assistenza ospedaliera) meno colpiti dalla crisi economica. L'ondata rosa sta avanzando inarrestabile anche in politica e nel mondo della finanza², nonostante alcuni fattori legati alla cultura dell'eccesso squisitamente americana - lavoro totalizzante e pretese di ricoprire alla perfezione il ruolo di genitrice - rendano ancora più arduo conciliare il lavoro e la famiglia (Wittenberg-Cox, Maitland, 2010). Nel mondo imprenditoriale, la donna siede sul 15% delle poltrone nella stanza dei bottoni delle prime 500 società americane (Gaggi per *Corriere della Sera*, 2010), sebbene gli Stati Uniti non abbiano introdotto quote rosa obbligatorie in quanto è il settore privato, più che le azioni di governo, a sostenere l'occupazione e la progressione di carriera delle donne. Da una recente indagine condotta da Sharma e Givens-Skeaton (2010) emerge che nessuna delle 100 maggiori società americane ha in maggioranza dirigenti donna. Detto ciò, le imprese con il più alto numero di executive donna in valore assoluto (4) sono quelle riportate in tabella (Tab. II.1.). Queste ultime, però, si differenziano per la percentuale di dirigenti donna sul totale del top management team, rispetto a cui Johnson & Johnson detiene il primato. Inoltre, in 20 delle società esaminate - tra cui Exxon Mobile, Philip Morris International, Intel ed Apple - è completamente assente la rappresentanza femminile.

Tabella II.1. - *Le maggiori società americane per numero e percentuale di dirigenti donna*

Rank	Società	Num. dirigenti donna	% dirigenti donna
1	Johnson & Johnson	4	40.00
2	Kraft	4	36.36
3	Allstate	4	30.77
3	Wellpoint	4	30.77
5	Macy's	4	28.57

Fonte: ns. adattamento da SHARMA R., GIVENS-SKEATON S. (2010). Ranking the top 100 firms according to gender diversity. *Advancing Women in Leadership Journal*, 30, 3, p. 10.

² Si pensi a Nancy Pelosi leader della Camera e ad Hillary Clinton Segretario di Stato, nonché a Mary Shapiro al vertice della Sec, a Sheila Bair a sorveglianza delle banche commerciali, a Janet Yellen vicepresidente della Federal Reserve e a Christine Lagarde direttore generale del Fondo monetario internazionale.

In Europa, le politiche pubbliche trainano il lento processo di femminilizzazione dell'economia³. L'altra faccia della medaglia, ovvero lo scarso protagonismo del settore privato⁴, fa sì che la percentuale di donne nei board sia ancora ferma all'11,7%. A questo tratto, che accomuna la maggioranza dei Paesi europei, si contrappongono diversi approcci al genere, al lavoro ed alla famiglia a seconda dell'area considerata.

In Germania, ad esempio, essere donna e realizzarsi professionalmente sono difficilmente compatibili a causa della carenza di infrastrutture e della pressione di una cultura, sia maschile che femminile, che considera le madri che lavorano alla stregua di "madri corvo"⁵.

La Francia, invece, vanta un atteggiamento progressista in materia di genere, come i Paesi nordici (Finlandia, Lettonia, Lituania, Islanda). In particolare, l'economia francese è il fiore all'occhiello dell'Europa occidentale, alla luce degli importanti traguardi già raggiunti, quali l'accettazione sociale del lavoro femminile a tempo pieno, la compatibilità tra famiglia e lavoro, nonché l'introduzione di misure statali a sostegno della donna che lavora (assistenza ai figli, agevolazioni fiscali, congedi parentali, etc.). Il risultato è che le donne tedesche fanno registrare una presenza ai livelli manageriali pari al 26% mentre quelle francesi del 38% (European Commission, 2007).

Focalizzando l'attenzione sull'Italia, secondo l'economista Kevin Daly (Goldman Sachs), il Belpaese mostra condizioni di arretratezza nei bassi livelli di occupazione femminile - per difficoltà del mercato, ragioni culturali, squilibrio tra la preparazione conseguita ed il tipo di occupazione disponibile - e nelle prospettive demografiche negative, tratti che la accomunano al Giappone (Speroni, 2007). La situazione non eccelle neppure sul versante imprenditoriale. Premettendo che in Italia la percentuale di donne al vertice dell'economia (14,1% nelle imprese con ricavi oltre i 10 milioni di euro) è inferiore a quella delle donne in politica (21,3% in Camera dei Deputati e 18,3% in Senato), le imprese a conduzione interamente femminile sono una rarità

³ Molti Paesi europei hanno adottato delle norme a garanzia dell'ingresso della donna negli organi di governance delle imprese. Si pensi, in proposito, alla Norvegia: qui, la quota rosa nei CdA è fissata al 40% e spesso si verifica che una stessa donna presenzi a tre o quattro board data la scarsità di consiglieri di sesso femminile qualificati e con esperienza. Spagna, Olanda ed Italia hanno varato le norme che rendono obbligatorie le quote rosa, ma esse entreranno a regime nel 2015. In Francia, invece, l'introduzione di tali norme è ancora oggetto di valutazione.

⁴ Non mancano, tuttavia, le iniziative private di alcune aziende, che si sforzano di contribuire alla realizzazione delle pari opportunità nei luoghi del potere economico. In Svizzera, Naissance Capital investe un apposito fondo esclusivamente in società aventi donne nei board. In Germania, Deutsche Telekom si è impegnata ad avere entro il 2015 almeno il 30% di donne nei quadri intermedi e nel top management. Cfr. GAGGI M. (2010). Il sorpasso. Più donne che uomini: come cambia il lavoro. *Corriere della Sera*, 10 ottobre.

⁵ Ci si riferisce alla falsa credenza per cui le femmine del corvo abbandonino la prole, prima che questa sia in grado di volare. Cfr. WITTENBERG-COX A., MAITLAND A. (2010). *Rivoluzione womenomics. Perché le donne sono il motore dell'economia*. Milano: Il Sole 24 Ore, p. 201.

(0,4% delle imprese con fatturato superiore ai 10 milioni di euro e CdA di almeno due componenti) e quelle prevalentemente in ‘rosa’ costituiscono una minoranza (4,7%) (Rapporto Cerved, 2009). In altri termini, solo il 6,9% delle donne ricopre ruoli di vertice (Presidente, Amministratore Delegato, Vicepresidente, Direttore Generale, Consigliere di Amministrazione) o di prima linea (Direttore di funzione o di divisione), il che equivale a dire che più del 93% delle posizioni manageriali sono ancora oggi ricoperte da uomini. Nell’ambito del vertice (36%), ben due terzi delle donne occupano posizioni di Presidente o membro di CdA. Soltanto un terzo riveste ruoli ‘operativi’ di Amministratore Delegato o di Direttore Generale. La stessa situazione si rileva in riferimento ai ruoli di prima linea (64%): alle donne vengono assegnate più frequentemente le funzioni di personale, marketing, amministrazione e comunicazione, mentre rimangono ancora decisamente precluse quelle più vicine all’area operativa, come produzione, acquisti e commerciale (Bellavigna, Zavanella, 2010). Tali dati si riflettono sull’attribuzione delle poltrone di comando nei primi 15 grandi gruppi italiani per fatturato, di cui solo nei board di Benetton e Vodafone siedono rispettivamente 1 e 2 donne (Tab. II.2).

Tabella II.2. - *La presenza femminile nelle prime 15 società italiane*

Rank	Società	Num. donne nel CdA	%
1	Eni s.p.a.	0	0
2	Fiat Auto	0	0
3	Enel	0	0
3	Telecom Italia spa	0	0
5	Gestore dei servizi elettrici	0	0
6	Finmeccanica	0	0
7	Esso Italiana	0	0
8	Erg	0	0
9	Poste Italiane	0	0
10	Riva Fire	0	0
11	Bene-tton	1	9
12	Edison	0	0
13	Vodafone	2	15,4
14	Kuwait Petroleum Italia	0	0
15	Iveco	0	0

Fonte: RAPPORTO CERVED (2009). *Le donne al comando delle imprese: il fattore D*, marzo, p. 12.

Si deduce, pertanto, che la presenza esclusiva o maggiore di donne nella stanza dei bottoni si verifica nelle imprese più piccole ed operanti soprattutto nei settori dell’istruzione, della sanità e dell’assistenza personale. Qui, le donne ai vertici sono più giovani della controparte maschile (54,5 anni contro 56,3) (Rapporto Cerved, 2009) e si concentrano per lo più in Piemonte (8,4%), Toscana e Lazio (8,2%) (Bellavigna, Zavanella, 2010).

Nel Regno Unito, soltanto il 12% dei dirigenti su 100 imprese britanniche è di sesso femminile. In particolare, Burberry primeggia per la presenza di donne sulle

poltrone del comando (3 su 8, ovvero 37,5%), in qualità l'una di amministratore delegato, l'altra di direttore finanziario e l'altra ancora di non-executive director (Tab. II.3.). Le prospettive future non sembrano incoraggianti considerato che, al ritmo attuale, le donne inglesi conquisteranno la parità nelle stanze dei bottoni delle prime 100 imprese dell'indice FTSE tra non meno di sessant'anni.

Tabella II.3. - *Graduatoria delle imprese britanniche per presenza femminile nei board*

Rank	Società	Num. Membri CdA	Num. donne nel CdA	% di donne nel CDA
1	Burberry Group	8	3	37.5
2	Diageo Plc	11	4	36.4
3	Alliance Trust Plc	9	3	33.3
4	British Airways Plc	10	3	30.0
4	Person Plc	10	3	30.0
6	Astrazeneca Plc	11	3	27.3
6	Marks & Spencer	11	3	27.3
6	Standard Life Plc	11	3	27.3
6	Sainsbury Plc	11	3	27.3
10	British American Tobacco Plc	12	3	25.0
10	Immarsat Group Plc	8	2	25.0
10	Unilever Plc	12	3	25.0

Fonte: ns. elaborazione da VINNICOMBE S., SEALY R., GRAHAM J., DOLDOR E. (2010). *The Female FTSE Board Report 2010: Opening up the Appointment Process*. UK: Cranfield School of Management, p. 10.

Nel resto del mondo si profilano scenari differenti, e talvolta contraddittori, a seconda del livello di emancipazione conquistato dalla donna nei vari Paesi. In Corea del Sud permane una radicata cultura maschilista, secondo cui la donna che lavora non può che essere una cattiva moglie ed una cattiva madre; il che frena qualunque slancio imprenditoriale da parte della donna che tenga ad una buona reputazione sociale. In Giappone, un retaggio culturale per cui la donna smette di lavorare dopo essere diventata moglie oppure madre, fa sì che il mondo del lavoro e delle imprese siano una roccaforte maschile. La donna giapponese, dunque, tende a rinunciare a formare una famiglia, come conferma il tasso di natalità più basso del mondo (1,29). In Arabia Saudita, invece, alla donna è proibito guidare un'automobile, ma è concesso dirigere istituti creditizi e finanziari, raramente costituiti *ex novo*, ma per lo più ereditati dalla famiglia. A Taiwan, al contrario, la donna è maggiormente attiva al di fuori delle mura domestiche, sia in politica - il Parlamento è per un terzo al femminile - che nel mercato del lavoro, accorciando sempre più la distanza (-20%) dalle retribuzioni riservate alla controparte maschile. In Vietnam, la donna è frequentemente a capo di grandi imprese, sin dagli anni della guerra.

La situazione delle donne nei Paesi BRIC è stata delineata in modo puntuale da uno studio condotto dalla società di consulenza Goldman Sachs (Speroni, 2007). In Brasile, dunque, ad un alto livello culturale delle donne si contrappone una scarsa

rappresentatività femminile nei luoghi del potere politico. In Russia, l'alfabetizzazione femminile è quasi al 100% e la presenza delle donne nel mercato del lavoro è in linea con i Paesi più avanzati. Al contrario, l'economia indiana al femminile è la peggiore su più fronti: per tasso di occupazione (36%), per percentuale di seggi in Parlamento (8%), per tasso di alfabetizzazione (inferiore al 50%) e per mortalità post parto. In un contesto simile, la minoranza di imprenditrici tende a dare prosecuzione all'attività di famiglia. La donna cinese, invece, ha conquistato il 20% di presenze in Parlamento e quasi l'80% di partecipazione al mercato del lavoro, a fronte di un tasso di alfabetizzazione ancora negativo (-9% di quello maschile). La Cina, infine, concede spazio al management femminile (35% di presenze) soprattutto nel settore del commercio e nelle grandi metropoli.

Di seguito, si riporta una tabella riepilogativa (Tab. II.4.) degli approcci al genere adottati nei vari Paesi del mondo.

Tabella II.4. - *Gli approcci al genere nel mondo*

Approcci		
Progressista	Intermedio	Conservatore
Francia Scandinavia Alcuni paesi ex comunisti Spagna (sotto il governo Zapatero) Cina Filippine Thailandia	Stati Uniti Belgio Olanda Regno Unito	Giappone Corea del Sud Germania Svizzera Grecia Italia Portogallo Paesi arabi

Fonte: ns. elaborazione da WITTENBERG-COX A., MATTLAND A. (2010). *Rivoluzione womenomics. Perché le donne sono il motore dell'economia*. Milano: Il Sole 24 Ore, p. 224.

A questo punto, l'analisi del fenomeno si allarga da una prospettiva micro - a livello Paese - ad una macro - a livello Mondo - così da far emergere dati altrettanto interessanti. Per cominciare, un'indagine condotta dalla società di consulenza Grant Thornton Cina rivela che le Filippine detengono il primato mondiale (47%) per presenza femminile nel senior management. In verità, le donne filippine sono le più attive al mondo nell'avvio di nuove imprese (Center for Women's Leadership, 2007). Non a caso, vivono in una società matriarcale, in cui è del tutto accettabile che una donna abbia potere e che disponga di supporti (personale di servizio, autisti, famiglia estesa) a cui demandare le faccende domestiche. Alle Filippine, seguono a ruota la Russia (42%) e la Thailandia (38%). Il solo Paese occidentale a rientrare nelle prime venti posizioni è la Finlandia (23%). L'Italia, invece, si aggiudica il 25esimo posto grazie ad una crescita delle quote rosa nel management (dal 14% del 2007 al 21% del 2009) (Tab. II.5.).

Tabella II.5. - *La presenza femminile nel senior management delle imprese nel mondo (% media)*

Rank	Paese	2009	2007	2004
1	Filippine	47	50	39
2	Russia	42	34	42
3	Thailandia	38	39	N.d.
4	Polonia	32	23	36
5	Cina	31	32	N.d.
6	Malaysia	31	23	N.d.
7	Taiwan	31	29	31
8	Messico	31	20	27
9	Armenia	29	22	22
10	Brasile	29	42	N.d.
11	Turchia	29	17	20
12	Vietnam	28	N.d.	N.d.
13	Hong Kong	28	35	26
14	Sud Africa	28	29	26
15	Canada	28	19	22
16	Singapore	28	21	23
17	Nuova Zelanda	27	24	31
18	Botswana	25	31	N.d.
19	Cile	24	N.d.	N.d.
20	Finlandia	23	N.d.	N.d.
21	Australia	23	22	N.d.
22	Grecia	23	21	22
23	Irlanda	22	21	16
24	Svezia	22	22	18
25	Italia	21	14	18

Fonte: D'ASCENZO M. (2011). Quote rosa record nelle Filippine. *Il Sole 24 Ore*, 21 febbraio, n. 49, p. 19.

Nonostante ciò, i risultati dell'ultima indagine Federmanager Minerva Ermeneia confermano che in Italia la strada da percorrere è ancora lunga e faticosa. E' stato rilevato, infatti, che il rapporto tra dirigenti donna e dirigenti uomo è di 1 a 6, mentre il rapporto tra quadri donna e quadri uomo è di 1 a 2 nelle imprese delle dirigenti e di 1 a 4 nelle imprese dei dirigenti (D'Ascenzo, per *Il Sole 24 Ore*, 2011).

Tabella II.6. - *I primi 30 dirigenti donna al mondo*

Rank /50	Dirigente	Azienda	Rank /50	Dirigente	Azienda
1	Indra Nooyi	PepsiCo	16	Ofra Strauss	Strauss Group
2	Andrea Jung	Avon Products	17	Gail Kelly	Westpac
3	Güler Sabanci	Sabanci Group	18	Annika Falkengren	SEB
4	Irene Rosenfeld	Kraft Foods	19	Nancy McKinstry	Wolters Kluwer
5	Dong Mingzhu	Gree Electric Appliances International Development	20	Carol Bartz	Yahoo
6	Ursula Burns	Xerox	21	Vinita Bali	Britannia Industries

7	Yoshiko Shinohara	Temp Holdings	22	Stine Bosse	Tryg
8	Ellen Kullman	DuPont	23	Chua Sock Koong	Singapore Telecommunications
9	Cheung Yan	Nine Dragons Paper	24	Nahed Taher	Gulf One Investment Bank
10	Patricia A. Woertz	ADM	25	Ho Ching	Temasek Holdings
11	Chanda Kochhar	ICICI Bank	26	Chu Lam Yiu	Huabao International Holdings
12	Cynthia Carroll	Anglo American	27	Li Xiaolin	China Power International Development
13	Angela Ahrendts	Burberry	28	Zhang Xin	Soho China
14	Carol Meyrowitz	TJX	29	Emma Marcegaglia	Marcegaglia
15	Anne Lauvergeon	Areva	30	Monika Ribar	Panalpina

Fonte: ns. elaborazione da FINANCIAL TIMES (2010). *Women at the top*. Available at www.ft.com, published at November 16.

Si consideri, inoltre, che la presenza femminile nei Consigli di Amministrazione delle imprese è in aumento in tutto il mondo, tanto da consentire al Financial Times di stilare una graduatoria delle prime cinquanta donne d'affari a livello internazionale (Tab. II.6.). Nonostante ciò, gli amministratori delegati donna costituiscono ancora una minoranza d'avanguardia, in un mondo dominato da dirigenti di sesso maschile.

Ranking simili vengono appositamente stilati anche in riferimento all'ospitalità ed al leisure (Tab. II.7.).

Tabella II.7. - *Le donne dell'ospitalità più influenti al mondo*

Female hotel entrepreneurs	Ruolo	Hotel
Amanda Brady	Head of UK operations	Whitbread
Zareena Brown	UK HR director	Hilton Worldwide
Alison Cryer	Managing director	Representation Plus
Anna-Marie Dowling	General manager	Guoman Hotels The Royal Horseguards
Sara Edwards	Director of HR Worldwide	Orient-Express Services
Laura Frith	Vice president HR	InterContinental Hotel Group
Janice Gault	Chief executive	Northern Ireland Hotels Federation
Julia Hands	Chair and chief executive	Hand Picked Hotels
Liz McGivern	HR director	Red Carnation Hotels
Avril Owton	Owner	The Cloud Hotel
Alex Polizzi	Hotelier	-
Olga Polizzi	Hotelier	-
Liz Smith-Mills	UK hotel consultant	Diversey Inc
Louise Smalley	Group HR director	Whitbread
Vivien Sirotkin	Director of hotel operations	Q Hotels
Angela Vickers	Managing director	Apex Hotels
Lynn Webster	National chair	British Institute of Cleaning Science
Carrie Wicks	Director of operations	Firmdale

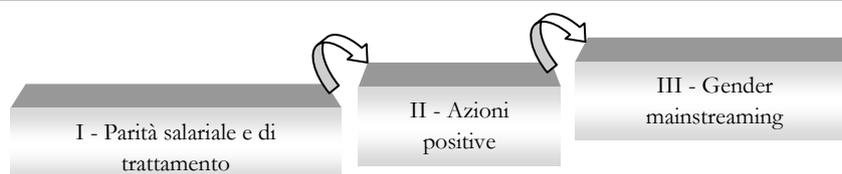
Fonte: ns. elaborazione da KÜHN K. (2011). *Women 1st's Top 100 Women in Hospitality and Leisure*. Available at www.caterersearch.com, published at 20 April.

A tal proposito, si riportano le più importanti dirigenti di sesso femminile che vengono menzionate, nella categoria degli hotel, dall'elenco del Sector Skills Council People 1st sulle prime 100 donne più influenti nell'ospitalità, nel tempo libero, nei viaggi e nel turismo.

II.1.2. Misure e strumenti per le pari opportunità

L'evoluzione della politica comunitaria in materia di parità di genere passa attraverso tre fasi, rappresentate da altrettante strategie di intervento che risultano differenti tra loro per assunti, obiettivi e strumenti (Donà, 2007) (Fig. II.1.).

Figura II.1. - *Le tappe fondamentali della politica europea per le pari opportunità*



Fonte: ns. adattamento da DONÀ A. (2007). *Genere e politiche pubbliche. Introduzione alle pari opportunità*. Milano: Mondadori, pp. 17-18.

La prima fase si basa sul principio di uguaglianza di diritti e di opportunità fra gli individui. Tale principio trova espressione nell'articolo 119 del Trattato di Roma del 1957, che richiede parità salariale e di trattamento tra lavoratori e lavoratrici. Tale documento, in verità, punta più a creare una competizione economica non distorta, che a promuovere una maggiore giustizia sociale.

La seconda fase, invece, ha inizio dopo un decennio di sostanziale inattività, dovuta alla contrarietà di alcuni Stati di intervenire su questioni non strettamente economiche. In questo momento, l'intervento comunitario muove dalla finalità di creare condizioni di uguaglianza di genere, mediante una strategia di azione positiva. Il risultato è l'attuazione del primo Programma d'azione per la pari opportunità per il periodo 1982-1985, seguito da un secondo per il periodo 1986-1990 e da un terzo per il periodo 1991-1995. Ai primi anni '90 risale anche il Trattato di Maastricht (1992), con cui l'Europa stabilisce una base minima di tutela - lasciando agli Stati membri la libertà di adottare misure complementari positive - a favore delle donne relativamente al mercato del lavoro ed al trattamento sui luoghi di lavoro.

La terza fase si ripropone di modificare la struttura organizzativa pubblica, che oltre a non essere mai stata neutra da un punto di vista di genere, ha anche contribuito ad alimentare le disuguaglianze tra i sessi. La strategia opportuna, dunque,

è quella del *gender mainstreaming*⁶ - sottoscritta alla IV Conferenza Mondiale di Pechino del 1995 - che implica la sistematica integrazione della prospettiva di genere in ogni area di politica pubblica. Ciò richiede tempi lunghi, unitamente allo sforzo di valutare le diverse condizioni ed esigenze dell'uomo e della donna in sede di assunzione di decisioni relative ai settori chiave - occupazione e mercato del lavoro, piccola impresa ed impresa familiare, istruzione, formazione e gioventù, diritti delle persone, cooperazione allo sviluppo, ricerca e scienza, informazione - riportati nella Comunicazione della Commissione Europea numero 67 del 21/2/1996. Il *mainstreaming* di genere è l'asse portante del quarto Programma 1996-2000 e del Trattato di Amsterdam (1997). Gli articoli 2 e 3 del Trattato stesso identificano nelle pari opportunità - insieme all'imprenditorialità, all'adattabilità ed all'innovatività - i riferimenti imprescindibili di qualunque politica comunitaria; gli articoli 13 e 14, inoltre, contengono indicazioni per combattere le discriminazioni basate sul genere. L'applicazione del *gender mainstreaming* viene sostenuta attraverso ulteriori atti, quali la Risoluzione del Consiglio del 2 dicembre 1996 sull'integrazione della dimensione delle pari opportunità nel quadro dei Fondi strutturali europei e la Relazione del 17 marzo 2000 sulla partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini al processo decisionale. Qui, la Commissione eleva il 2000 al rango di anno del rafforzamento della politica comunitaria di parità fra i sessi, in particolare attraverso un Programma Quadro 2001-2005. Al medesimo periodo si riferisce il quinto Programma d'azione che conferma come l'adozione del *gender mainstreaming* non abbia comportato l'eliminazione delle azioni positive, in quanto entrambi ritenuti interventi necessari ai fini di una maggiore visibilità delle tematiche di genere. L'Unione Europea, infatti, ha ufficialmente adottato il cosiddetto "doppio binario", ovvero una doppia strategia, che si sostanzia nella considerazione trasversale delle specificità di genere in tutti i programmi comunitari (*gender mainstreaming*) e nella realizzazione di politiche dirette al raggiungimento delle pari opportunità tramite azioni specificatamente dedicate (azioni positive). In particolare, nel primo caso si tratta di interventi di sistema, che mirano a trasformare la cultura, le politiche e le strategie affinché siano introdotti cambiamenti a largo raggio e duraturi; nel secondo caso, invece, si parla di azioni mirate a situazioni definite e circoscritte, attuate per risolvere particolari situazioni di discriminazione di genere. Il "doppio binario" caratterizza anche la *Road Map* (o *Tabella di marcia*) 2006-2010, ovvero un percorso strategico volto a combattere le disparità uomo-donna ancora esistenti in tutti i settori della vita civile. Essa, altresì,

⁶ Il "*gender mainstreaming* è un processo politico così come un processo tecnico. Implica nuovi modi di concepire e di approcciarsi alle politiche, spostamenti nella cultura organizzativa o istituzionale e conduce a cambiamenti nelle strutture delle società. Il *gender mainstreaming* implica la riorganizzazione dei processi politici perché muove l'attenzione delle politiche per l'uguaglianza di genere verso le politiche di ogni giorno e le attività degli attori normalmente coinvolti nei processi politici correnti." Cfr. www.coe.int/T/E/Human_Rights/Equality/02._Gender_mainstreaming (consultato il 12 aprile 2011).

contiene anche un richiamo al *gender budgeting*⁷, per la cui predisposizione il Parlamento europeo ha formulato da tempo una raccomandazione (Risoluzione A5-0214/2003 del 16 giugno 2003) agli Stati membri.

La volontà di riequilibrare le disuguaglianze uomo-donna, facendo della parità dei sessi un obiettivo dell'azione comunitaria, viene ribadita anche negli articoli 1bis e 2 del Trattato di Lisbona (2007).

Focalizzando l'attenzione sulla normativa italiana, i primi interventi sono finalizzati ad aiutare le donne a fare quanto tradizionalmente riservato agli uomini ed a garantire loro protezione, rappresentando un segmento debole della popolazione, alla stregua di categorie disagiate - handicappati, ex carcerati, minoranze etniche -, tanto da essere trattate come "*diversamente maschi*" (Speroni, 2007, p. 8). Si pensi, ad esempio, alla Legge 1204/1971 che vieta di licenziare le madri lavoratrici e di assegnare lavori pesanti alle donne in attesa, nonché obbliga all'estensione dal lavoro due mesi prima e tre mesi dopo il parto. La successiva Legge 903/1977 fa venir meno numerose condizioni di tutela della donna, segnando il primo importante passaggio dalla protezione del sesso debole alla parità tra i sessi in materia di lavoro.

Negli anni seguenti, prosegue la ricerca della parità, ma in una direzione di valorizzazione delle differenze di genere nell'approccio al lavoro; quest'ennesimo cambiamento si traduce dal punto di vista legislativo nelle cosiddette Azioni positive (Bombelli, 1994) (Fig. II.2.).

Figura II.2. - *Gli step evolutivi della normativa italiana in materia di genere*



Fonte: ns. adattamento da BOMBELLI M.C. (1994). Cambiamento organizzativo e differenze di genere: una opportunità possibile. *Sviluppo & Organizzazione*, 145, settembre/ottobre, p. 209.

Queste ultime rispondono a diverse finalità, tra cui sensibilizzare alle questioni di genere, sostenere l'occupazione femminile ed abbattere le barriere presenti nelle

⁷ Si tratta di uno strumento di *gender mainstreaming*, che consiste non solo nel riclassificare il bilancio della pubblica amministrazione in un prospettiva di genere, ma anche nel verificare la corrispondenza tra le risorse erogate dall'ente e la domanda dei cittadini e delle cittadine. L'obiettivo del bilancio di genere è quello di verificare l'effetto che la politica economica di un ente pubblico produce su uomini e donne, ovvero su soggetti portatori di interessi ed esigenze differenti, alla luce dei diversi ruoli ricoperti nella società. Come risultato, nessuna decisione di politica economica può più essere assunta in modo neutrale rispetto al genere. Cfr. Council of Europe, Directorate General of Human Rights-Equality Division (2005). *Gender budgeting*. Final report of the Group of specialists on gender budgeting (EG-S-GB), Strasbourg.

organizzazioni sia in senso verticale - donne bandite dai livelli più alti della piramide aziendale - che orizzontale - donne relegate in mansioni tipicamente o esclusivamente femminili -. Tali scopi vengono raggiunti solo se, al carattere simbolico di affermazione di principi di parità tra i sessi, le Azioni positive coniugano un carattere strategico, che passi attraverso il concreto inserimento nei contesti sociali ed organizzativi di strutture e sistemi non discriminanti (Bombelli, 1994).

Le Azioni positive vengono recepite dalla legislazione a partire dai primi anni '90, con la Legge 125/1991 "*Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro*", finalizzata a favorire l'occupazione femminile ed a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità (Grecchi, 1994). A questa fa seguito la Legge 125/1992 "*Azioni positive per l'imprenditoria femminile*", volta a contribuire alla creazione ed allo sviluppo dell'imprenditoria femminile anche in forma cooperativa, ad agevolare le imprese a conduzione o a prevalente partecipazione femminile nell'accesso al credito ed a favorire la qualificazione imprenditoriale e la gestione delle imprese familiari da parte di donne. Da un punto di vista operativo, tale Legge eroga servizi di assistenza e contributi per nuovi investimenti ai soggetti beneficiari⁸. Tra gli aspetti innovativi introdotti dalla Legge, assumono rilievo l'istituzione di un Fondo nazionale per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile e la costituzione di un apposito Comitato per l'imprenditoria femminile - composto dai ministri dell'Industria, del Lavoro, dell'Agricoltura, del Tesoro e da una rappresentanza degli istituti di credito - con compiti di indirizzo e programmazione generale.

Si menziona, inoltre, il Decreto Legislativo 196/2000 "*Disciplina dell'attività delle consigliere e dei consiglieri di parità e disposizioni in materia di azioni positive*", in base a cui le consigliere ed i consiglieri di parità svolgono funzioni di promozione e controllo dell'attuazione dei principi di uguaglianza, di opportunità e non discriminazione per lavoratori e lavoratrici.

Al 2002 risale la prima esperienza di bilancio di genere, condotta in via sperimentale nel Comune di Sestri Levante, a cui hanno fatto seguito il Comune e la Provincia di Genova, la Provincia di Modena ed il Comune di Pinerolo. Ad oggi, la sperimentazione italiana relativa al *gender budgeting* sta coinvolgendo le regioni e sembra ancora lontana l'adozione di una metodologia di analisi dei bilanci di genere che sia univoca e standardizzata (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2011).

⁸ Si tratta di a) le società cooperative e le società di persone, costituite in misura non inferiore al 60% da donne e le società di capitali le cui quote di partecipazione spettino in misura non inferiore ai 2/3 a donne e i cui organi di amministrazione siano costituiti per almeno i 2/3 da donne; b) le imprese individuali gestite da donne, che operino nei settori dell'industria, dell'artigianato, dell'agricoltura, del commercio, del turismo e dei servizi; c) le imprese, o i loro consorzi, le associazioni, gli enti, le società di promozione imprenditoriale anche a capitale misto pubblico e privato, i centri di formazione e gli ordini professionali che promuovono corsi di formazione imprenditoriale o servizi di consulenza e di assistenza tecnica e manageriale riservati per una quota non inferiore al 70% a donne. Cfr. www.sviluppoeconomico.gov.it (consultato il 15.05.2011).

L'introduzione di azioni positive è favorita, altresì, dalla modifica dell'articolo 51 della Costituzione italiana, avvenuto nel 2003, volta a riequilibrare la rappresentanza di genere. Il Decreto legislativo 198/2006, infine, impone ad amministrazioni ed enti pubblici di progettare ed attuare i piani di azione positive (P.A.P.), al fine di rimuovere qualunque ostacolo alla piena ed effettiva parità di opportunità tra i sessi nel mondo del lavoro.

Di stretta attualità è l'emendamento Germontani, che prevede a partire dal prossimo anno l'obbligo di un quinto di donne nei Consigli di Amministrazione delle aziende a partecipazione pubblica e di quelle quotate in Borsa. La quota rosa obbligatoria salirà al 30% a partire dal 2015. Ad oggi, è stata faticosamente raggiunta l'intesa fra il Governo e la Commissione Finanze del Senato, ma si attende l'approvazione della legge in Parlamento (Italia Oggi, 10 marzo 2011, p. 22). Le opinioni in merito sono divergenti. Tra gli oppositori si ritiene che una parità per decreto sacrifichi i criteri di merito ed uguaglianza nell'attribuzione di cariche dirigenziali. Blindando la presenza femminile nei CdA, inoltre, la libertà degli azionisti di scegliere gli amministratori rischia di volatilizzarsi, in quanto dovranno scegliere secondo genere. A tutto ciò, si aggiunge il timore di creare un precedente per qualsiasi altra categoria di minoranza che possa richiedere un trattamento di favore (Bertoncini, per Italia Oggi, 11 marzo 2011). Tra i sostenitori, invece, è ferma l'idea per cui rigide garanzie legislative possano rimediare alle gravi conseguenze causate dal dominio maschile nei luoghi del potere, ovvero il mancato rispetto dell'articolo 3 della Costituzione sul principio di pari dignità dei cittadini e la limitazione del bacino da cui attingere risorse umane per i ruoli più importanti della società (Ventura, per *L'Espresso*, 2011).

Agli strumenti legislativi così descritti, si riconosce il merito di dare visibilità sociale al fenomeno relativamente nuovo dell'imprenditoria femminile e di creare un ambiente politico-istituzionale ad esso favorevole; non si tacciono, ad ogni modo, alcune evidenti criticità (Rapporto Osservatorio per l'imprenditorialità femminile, 2000). Per cominciare, la maggior parte delle leggi in materia di genere supporta il rafforzamento di imprese femminili già esistenti, senza considerare i bisogni che caratterizzano la creazione di una nuova impresa di donne. A ciò si aggiunge il fatto che le agevolazioni offerte consistono generalmente in contributi a fondo perduto più per investimenti in attrezzature, che per spese relative alla gestione ed all'introduzione di innovazione organizzativa; ciò avvantaggia soprattutto le imprese manifatturiere e, in misura minore, quelle di servizi in cui è opera la maggioranza delle imprenditrici. Inoltre, tali agevolazioni, essendo raramente accompagnate a forme di finanziamento flessibili, potrebbero creare nell'imprenditrice una necessità consistente di capitale da anticipare, senza poter contare sulla certezza che la propria richiesta di finanziamento venga accolta; in altri termini, le agevolazioni rischiano di frenare l'imprenditorialità, anziché promuoverla. Infine, i meccanismi di valutazione delle richieste di finanziamento sono generalmente di tipo automatico (punteggi e

graduatorie) e denunciano talvolta una selezione delle domande incentrata sul possesso di requisiti formali, a prescindere dalla valutazione di fattibilità tecnica, produttiva, economica e finanziaria della nuova iniziativa imprenditoriale.

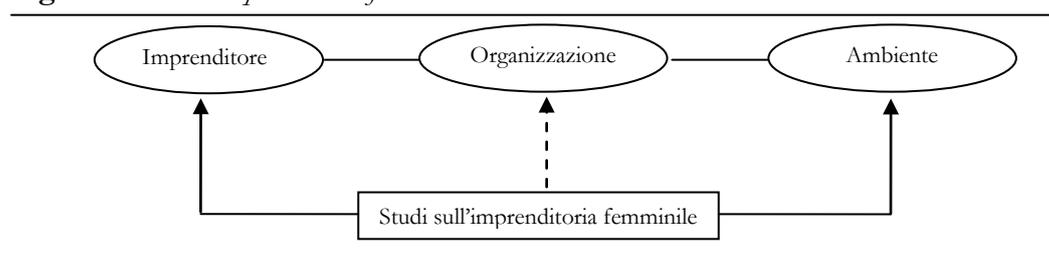
La presenza di tali limiti è inevitabile, dal momento che le politiche pubbliche, per quanto progressiste siano, non bastano da sole a creare un'effettiva parità tra i sessi. E' la sinergia tra il settore pubblico e quello privato, ovvero lo sforzo congiunto dei governi e delle imprese, infatti, a rendere possibile la capitalizzazione della risorsa donna, al servizio del potenziale competitivo del Paese.

II.2. Una possibile definizione di impresa alberghiera al femminile

L'inquadramento definitorio dell'oggetto di studio passa attraverso la specificazione delle sue componenti costitutive, ovvero l'impresa alberghiera, da una parte, e l'impresa femminile, dall'altra. La prima viene sufficientemente definita per natura e tipologie nell'ambito del capitolo primo del presente lavoro; della seconda, invece, ci si occupa in questa sede.

Pertanto, i contributi proposti nel tempo dalla letteratura nazionale ed internazionale in tema di imprenditoria femminile si caratterizzano per la natura variegata e composita dei contenuti, delle finalità conoscitive e delle metodologie di ricerca. A fronte di tale complessità, è opportuno ricondurre il set di conoscenze disponibili ai filoni di ricerca di appartenenza. In proposito, sono almeno tre le macro-aree di studio del fenomeno dell'imprenditoria in 'rosa' (IReR, 2005) (Fig. II.3.).

Figura II.3. - *L'imprenditoria femminile: le macro-aree di studio*



Fonte: ns. adattamento da IReR (2005). *La sostenibilità delle microimprese femminili: problemi e opportunità*. Milano, settembre, p. 20.

L'area di studio più ampiamente esplorata è quella incentrata sull'imprenditrice, relativamente agli elementi anagrafici e biografici, ai tratti distintivi, alle motivazioni alla base della decisione di fare impresa (Magatti *et al.*, 2000; Franchi, 1998; Migale, 1996; Fagenson, 1993; Smith *et al.*, 1992). All'area dell'imprenditore, segue per numero di studi quella dell'ambiente, riguardante le condizioni oggettive e strutturali

di opportunità, minacce e vincoli provenienti dal contesto esterno all'impresa di donne. Un focus tematico tipico dell'area considerata è rappresentato dai rapporti tra impresa femminile e sistema creditizio (Cuomo, Mapelli, 2004). Decisamente più esigui, invece, sono gli studi afferenti all'area dell'organizzazione, volti ad indagare le peculiarità delle imprese guidate da donne - configurazioni organizzative, strumenti di governo e di gestione, approccio al mercato, formazione della strategia, sistemi di performance aziendali - a partire dalla loro definizione. Colmare tali gap è indispensabile per dare un'interpretazione tout court dell'imprenditoria in 'rosa', fenomeno emergente alla luce della crescente scolarità femminile e della diffusa aspirazione delle donne all'autonomia e al governo del proprio lavoro.

Premesso ciò, la letteratura considera femminili le imprese ove le donne non sono solo proprietarie, ma ricoprono anche importanti ruoli di governo e di direzione. In altri termini, un'impresa può ritenersi femminile qualora il presidente, l'amministratore delegato o il direttore generale siano donna oppure se il consiglio di amministrazione, il vertice collegiale o il gruppo dirigente siano costituiti in maggioranza da donne (Gnan, Montemerlo, 2008; Gallucci, 2010). Assumendo una prospettiva giuridica, invece, l'articolo 2 della Legge 215/1992 e l'articolo 1.2 della Circolare n. 1151489/2002 dell'allora Ministero delle Attività Produttive definiscono femminili "le società cooperative e le società di persone, costituite in misura non inferiore al 60 per cento da donne, le società di capitali le cui quote di partecipazione spettino in misura non inferiore ai due terzi a donne e i cui organi di amministrazione siano costituiti per almeno i due terzi da donne, nonché, le imprese individuali gestite da donne, che operino nei settori dell'industria, dell'artigianato, dell'agricoltura, del commercio, del turismo e dei servizi". In altri termini, si considera femminile una qualsiasi impresa la cui percentuale di partecipazione di genere risulti superiore al 60% (Tab. II.8.).

Tabella II.8. - *Le imprese femminili secondo la L. 215/1992*

SOCIETÀ DI CAPITALE	SOCIETÀ DI PERSONE E COOPERATIVE	DITTE INDIVIDUALI
$\geq 2/3$ "Soci" donne $\geq 2/3$ "Amministratori" donne	$\geq 60\%$ "Soci" donne	Titolare donna

Fonte: ns. adattamento da UNIONCAMERE (2011). *Impresa in Genere. 2° Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile*, Roma, p. 194.

L'interpretazione di questa normativa da parte dell'Osservatorio nazionale dell'imprenditoria femminile⁹ è confluita in una prima elaborazione del cosiddetto "Algoritmo per l'imprenditoria femminile". In particolare, cambia il grado di

⁹ Si tratta di uno strumento conoscitivo a disposizione di Unioncamere: dal 2003, infatti, l'Osservatorio nazionale sull'imprenditoria femminile elabora un rapporto semestrale sulle dinamiche demografiche delle imprese femminili, svolgendo un'attività di analisi statistica grazie a cui Unioncamere monitora l'andamento del fenomeno dell'imprenditoria femminile sul territorio nazionale.

partecipazione femminile, ma rimangono invariati i criteri da cui tale grado si desume, ovvero la natura giuridica dell'impresa, l'eventuale quota di capitale sociale detenuta da ciascun socio donna e la percentuale di donne presenti tra gli amministratori o titolari o soci dell'impresa. Pertanto, si definiscono femminili le società di persone e le cooperative ove la quota di proprietà femminile sia superiore al 50%, le ditte individuale in cui il titolare sia donna e le altre forme giuridiche¹⁰ ove la quota di cariche femminili sia superiore al 50%. Relativamente alle società di capitale, vengono previste due regole per l'assegnazione dell'attributo di genere femminile, ovvero che le quote di proprietà e di cariche femminili siano superiori al 50%, in presenza dell'elenco dei soci nel Registro delle Imprese (Regola 1) oppure che la sola quota di cariche femminili sia superiore al 50%, in assenza del libro dei soci (Regola 2).

Generalizzando queste definizioni, quindi, in caso di percentuale di partecipazione di donne superiore al 50% ci si trova certamente dinanzi ad un'impresa femminile (Tab. II.9.).

Tabella II.9. - *Il vecchio "Algoritmo per l'imprenditoria femminile"*

SOCIETÀ DI CAPITALE	SOCIETÀ DI PERSONE E COOPERATIVE	DITTE INDIVIDUALI	ALTRE FORME GIURIDICHE
>50% "Soci" donne >50% "Amministratori" donne <i>Se l'elenco dei soci è assente dal Registro Imprese:</i> >50% "Amministratori" donne	>50% "Soci" donne	Titolare donna	>50% "Amministratori" donne

Fonte: ns. adattamento da UNIONCAMERE (2011). *Op. cit.* Roma, p. 194.

L'"Algoritmo per l'imprenditoria femminile" è stato opportunamente rivisitato nell'anno 2009 per effetto dell'abolizione del libro soci per le società a responsabilità limitata e per le società consortili a responsabilità limitata e dell'aggiornamento della classificazione delle attività economiche attraverso l'introduzione del codice ATECO 2007. Invero, il calcolo delle imprese femminili in riferimento alle società di persone e cooperative, alle ditte individuali ed alle altre forme giuridiche avviene nel rispetto delle regole enunciate dal vecchio algoritmo. La novità di cui sopra riguarda le condizioni per l'assegnazione dell'attributo di genere femminile alle sole società di capitale: se l'elenco dei soci è presente nel Registro Imprese, dunque, si definiscono femminili le società di capitale la cui partecipazione di genere risulti superiore al 50%,

¹⁰ Il raggruppamento delle *altre forme* include più di 40 tipologie di soggetti giuridici, non appartenenti alle categorie di ditta individuale, società di persone e società di capitale. Le tipologie più numerose sono le società cooperative in genere e, in particolare, le società cooperative a responsabilità limitata; il consorzio; il consorzio con attività esterna; la società consortile; la società consortile per azioni o a responsabilità limitata. Cfr. *Guida utente*, banca dati Stockview 1.0.7.

mediando le composizioni di quote di partecipazione e di cariche attribuite (Tab. II.10.).

Tabella II.10. - *Il nuovo “Algoritmo per l’imprenditoria femminile”*

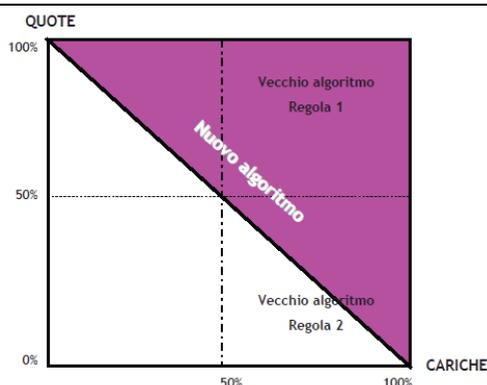
SOCIETÀ DI CAPITALE	SOCIETÀ DI PERSONE E COOPERATIVE	DITTE INDIVIDUALI	ALTRE FORME GIURIDICHE
<i>Se l’elenco dei soci è presente nel Registro Imprese:</i> media [% del capitale sociale + % “Amministratori”] > 50% donne	>50% “Soci” donne	Titolare donna	>50% “Amministratori” donne

Fonte: ns. adattamento da UNIONCAMERE (2011). *Op. cit.* Roma, p. 197.

Il nuovo algoritmo è stato elaborato nel rispetto di alcuni principi guida, individuabili nella *maggioranza* (almeno una delle due componenti tra quote e cariche deve presentare valori di maggioranza), nella *non gerarchia* (quote e cariche devono avere il medesimo peso), nell’*equità* (tra quote e cariche deve esistere un trade-off unitario), nella *conservazione* (i casi di imprese femminili individuati dal vecchio algoritmo devono costituire un sottoinsieme del nuovo algoritmo) e nella *specularità* (il nuovo algoritmo deve poter essere applicato anche all’universo delle imprese maschili, senza perdere di validità).

L’algoritmo di calcolo nella sua evoluzione può essere facilmente schematizzato come segue (Fig. II.4.).

Figura II.4. - *Il vecchio e il nuovo “Algoritmo per l’imprenditoria femminile” a confronto*



Fonte: ns. adattamento da UNIONCAMERE (2011). *Op. cit.* Roma, p. 196.

Detto ciò, la definizione di impresa alberghiera in rosa accolta in questa sede si rifà pedissequamente alle condizioni di determinazione dell’attributo di genere femminile previste dal nuovo algoritmo (Tab. II.11.).

Tabella II.11. - *La definizione accolta di impresa alberghiera femminile*

IMPRESA ALBERGHIERA FEMMINILE	
Società di capitale	Impresa alberghiera la cui partecipazione di genere risulti superiore al 50%, mediando le composizioni di quote di partecipazione e cariche attribuite
Società di persone e cooperative	Impresa alberghiera le cui quote di partecipazione femminile risultino superiori al 50%
Ditte individuali	Impresa alberghiera il cui titolare è donna
Altre forme giuridiche	Impresa alberghiera in cui le cariche attribuite a donne risultino superiori al 50%

Fonte: ns. adattamento da UNIONCAMERE (2011). *Op. cit.* Roma, p. 197.

In assenza di tali requisiti, le imprese alberghiere non possono essere identificate automaticamente a conduzione maschile, giacché sul totale delle imprese giocano un ruolo importante anche quelle partecipate in prevalenza da soggetti giuridici.

Lo sforzo definitorio spazia fino all'identificazione delle imprese alberghiere potenziali (Tab. II.12.), qualificabili come hotel aventi una buona probabilità di entrare nel novero degli alberghi a conduzione femminile, ma di cui, al momento, le variabili non sono note, oppure non coincidono con quelle richieste dall'algoritmo. Nonostante ciò, si precisa che il presente lavoro si focalizza solo sulle imprese alberghiere femminili 'reali', coerentemente con l'algoritmo scelto, che individua le imprese di donne soltanto sulla base di dati noti.

Tabella II.12. - *I casi di impresa alberghiera femminile potenziale*

IMPRESA ALBERGHIERA FEMMINILE POTENZIALE	
CARICHE FEMMINILI	QUOTE DI PROPRIETÀ
100%	0
100%	N.D.
0	100%
N.D.	100%

Fonte: ns. adattamento da UNIONCAMERE (2011). *Op. cit.* Roma, p. 196.

Le imprese alberghiere femminili, così definite, possono essere classificate rispetto al grado di controllo esercitativi dalle imprenditrici; il che risulta desumibile dall'intensità - maggioritaria, forte o esclusiva - della presenza femminile nell'impresa in 'rosa' (Tab. II.13.).

Tabella II.13. - *La presenza femminile nelle imprese alberghiere di donne (dal 01/01/2009)*

	SOCIETÀ DI CAPITALE	SOCIETÀ DI PERSONE E COOPERATIVE	DITTE INDIVIDUALI	ALTRE FORME GIURIDICHE
MAGGIORITARIA	% di cariche + % di quote >100%	>50% soci	---	>50% amministratori
FORTE	% di cariche + % di quote $\geq 4/3$	$\geq 60\%$ soci	---	$\geq 60\%$ amministratori
ESCLUSIVA	100% di cariche + 100% di quote	100% soci	Titolare	100% amministratori

Fonte: ns. adattamento da BANCA DATI STOCKVIEW 1.0.7., *Guida utente*, p. 9.

II.3. Le specificità dell'impresa alberghiera guidata da donne

L'impresa alberghiera a conduzione femminile nasce inevitabilmente da un'idea imprenditoriale. Esistono motivazioni specifiche che orientano la donna ad intraprendere l'attività di imprenditore nel settore della ricettività. A tal proposito, Magatti *et al.* (2000) identificano due serie di fattori: *pull* - positivi o di attrazione - in base ai quali l'avvio d'impresa è ritenuto un'opportunità; *push* - negativi o di vincolo - per cui la decisione di imboccare la via imprenditoriale è indotta da varie forme di necessità. Da una simile lettura del fenomeno emergono interessanti modelli di imprenditorialità: *all'imprenditrice di origine casalinga*, si affiancano *l'imprenditrice per opportunità*, che dà prosecuzione all'attività di famiglia; *l'imprenditrice per scelta*, che vede nell'impresa un'occasione di rivincita personale; *l'imprenditrice per necessità*, che ha bisogno di un reddito e non ha un lavoro dipendente (Tarchi, Colasanto, 2007, p. 175). Parimenti, Harding (2005) parla di fattori positivi (o di attrazione), che suggeriscono di guardare alla professione imprenditoriale come ad un'opportunità per la donna, e di fattori di costrizione, in base ai quali si diventa imprenditrici più per necessità che per scelta. Un riepilogo dei principali fattori che influenzano la decisione della donna di imboccare la strada dell'imprenditorialità viene proposto di seguito (Tab. II.14.), precisando che l'approdo femminile all'impresa è sempre il risultato di un mix composito di spinte e freni, “*vincoli ed opportunità, coercizioni esterne ed aspirazioni soggettive*” (“*constraints and opportunities, external coercions and subjective aspirations*”) (Harding, 2005, p. 21).

È proprio la considerazione di questo mix ad evidenziare come la letteratura non dia più per scontata la debolezza dell'imprenditoria in 'rosa' scelta per necessità, di contro alla forza di quella maschile intrapresa per opportunità: uomini e donne d'impresa, infatti, risultano mossi da motivazioni pressoché simili.

Tabella II.14. - *Perché fare impresa al femminile nel business alberghiero*

FATTORI PULL	FATTORI PUSH
Conquistare l'autonomia lavorativa, l'indipendenza finanziaria o uno status socio-economico superiore	Evitare l'insoddisfazione e la frustrazione sperimentate nelle vesti di dipendenti
Nutrire interesse per il tipo di lavoro	Superare le difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro
Avere una valida idea d'impresa	Integrare un reddito familiare insufficiente
Desiderare la realizzazione personale e professionale	Risolvere il problema della conciliazione tra lavoro e famiglia
Proseguire la tradizione familiare	Rimediare all'assenza di alternative occupazionali
Fare la differenza	Rispondere all'esigenza di rientrare nel mercato del lavoro dopo un periodo di assenza
Ottenere riconoscimenti	Affrontare le sfide

Fonte: ns. adattamento da HARDING N. (2005). *Gender and entrepreneurship. An ethnographical approach*. London: Routledge, p. 20; IRER (2005). *La sostenibilità delle microimprese femminili: problemi e opportunità*. Milano, settembre, p. 12.

Approfondendo il discorso, tuttavia, è possibile individuare almeno altri tre ordini di motivi (Harding, 2005) per cui il gentil sesso preferisce fare impresa nel mondo dei servizi, in generale, ed in quello turistico-alberghiero, in particolare. In primo luogo, la modesta padronanza di specifiche abilità tecniche tende a dissuadere la maggioranza delle donne dall'intraprendere iniziative imprenditoriali nei settori *high-tech* in cui risulterebbe più arduo sopravvivere. In secondo luogo, la difficoltà di accesso alle risorse finanziarie induce le donne ad optare per attività a bassa intensità di capitale. In terzo luogo, si tratta del contesto produttivo di cui la donna ha maggiore conoscenza ed esperienza. Il turismo, infatti, rappresenta per le donne una “*porta aperta*” (Pontificio Consiglio della Pastorale per i Migranti e gli Itineranti, 2007), offrendo ampie opportunità di inserimento nel mondo del lavoro perché si armonizza con le loro caratteristiche psicologiche, organizzative e di comunicazione, facendole sentire gratificate ed appagate interiormente. La sensibilità e la duttilità¹¹ femminile trovano in questo campo mille occasioni per manifestarsi ed emergere a tutti i livelli di responsabilità. Le innate doti creative, l'inclinazione all'accoglienza e la capacità di sintonizzarsi con il pensiero dell'altro, inoltre, agevolano le donne ad intuire gusti e aspirazioni dei turisti. A tal proposito, è interessante menzionare una ricerca condotta da ISPO per la Fondazione Bellisario (2004) sulle capacità ed attitudini femminili che secondo gli italiani ben si coniugano con il mondo dell'imprenditoria turistica. Pertanto, sebbene il turismo risulti essere un'industria in cui la distinzione di genere non sembra evidenziare una maggiore o minore attitudine, si rileva comunque una relativa fiducia nelle attitudini e nelle potenzialità imprenditoriali femminili legate alla sfera delle relazioni interpersonali (attenzione verso gli altri, sensibilità e comprensione, condivisione di gusti, particolari doti di comunicazione e mediazione) ed a quella del rispetto dell'ambiente e del territorio (sensibilità nei confronti di un turismo ecosostenibile, attenzione al territorio, rispetto per le tradizioni e valorizzazione delle culture locali). Intuizione ai cambiamenti, apertura all'innovazione e alla tecnologia sono, nel complesso, attitudini sia maschili che femminili, sebbene sia dalla creatività della donna che ci si aspetta un rinnovamento strategico e culturale dell'industria dei Viaggi e del Turismo.

Tenendo conto delle motivazioni a monte dello start-up di un'impresa alberghiera al femminile e combinando le più note classificazioni prestate dalla letteratura (Goffee, Scase, 1985; Cromie, Hayes, 1988; Franchi, 1992; Monaci, 1998), è possibile identificare i seguenti idealtipi di imprenditrici:

¹¹ La duttilità, in particolare, si manifesta nell'attitudine a misurarsi responsabilmente con le circostanze che mutano e nella capacità di confermare decisioni assunte in momenti di grande difficoltà, senza cedere alla rinuncia o al disimpegno. Cfr. FONDAZIONE BELLISARIO (2004). *Il turismo italiano: le donne che fecero impresa*. In www.fondazionebellsario.org, *download* del 11.12.2011.

- le *erranti*, giovani donne indotte a creare un'impresa dall'alternativa della disoccupazione o perché il mondo del lavoro dipendente offre loro scarse prospettive di carriera o opportunità di autorealizzazione;
- le *giovani orientate al successo*, per cui l'iniziativa imprenditoriale rappresenta una strategia di carriera a lungo termine, tant'è che investono fortemente in formazione - di solito mancano di competenze specifiche, pur avendo un livello di scolarizzazione elevato - e puntano sullo sviluppo di solidi rapporti d'affari, funzionali al buon andamento dell'attività;
- le *donne fortemente orientate al successo*, caratterizzate da un'elevata propensione alla carriera. Sono mature, hanno esperienza e considerano l'impresa come un ulteriore momento di crescita personale e professionale, nonché come soluzione di flessibilità per meglio gestire la famiglia;
- le *dualiste*, che - contando su una notevole esperienza di lavoro, anche in posizioni dirigenziali - sono alla ricerca di una soluzione professionale che consenta loro di conciliare lavoro e cura, soprattutto dei figli;
- le *lavoratrici di ritorno*, donne generalmente poco qualificate e di rientro da un periodo di inattività, durante il quale si sono dedicate esclusivamente alla famiglia. Costoro considerano l'impresa come una fonte di reddito da integrare a quello basso o da lavoro precario del marito, nonché un'occasione di autorealizzazione al di fuori della sfera familiare;
- le *tradizionaliste*, che guidano un'impresa già avviata da un componente della famiglia di origine e vantano una buona conoscenza dei metodi imprenditoriali, nonché di preziose reti relazionali;
- le *radicali*, spinte dall'adesione ai modelli del femminismo creano principalmente cooperative ed imprese collettive con cui promuovere gli interessi delle donne nella società.

L'avvio dell'attività imprenditoriale - al di là della motivazione che lo determina - implica tre azioni correlate, che nel loro insieme costituiscono quelli che Capocchi (2005) identifica come i momenti del governo¹² dell'impresa turistica, pertanto giustamente riferibili anche all'impresa alberghiera (Fig. II.5.).

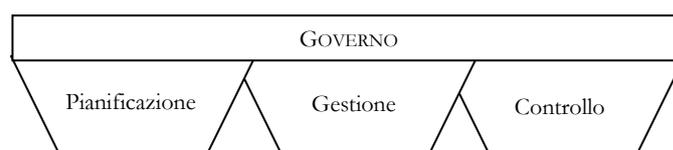
La *pianificazione* rappresenta il momento della definizione degli obiettivi aziendali da perseguire nel breve, medio e lungo termine, nonché il momento dell'analisi delle alternative e della determinazione delle ipotesi di convenienza.

Nella fase di start-up, l'approccio femminile alla pianificazione risulta generalmente informale ed intuitivo. In altri termini, l'iter di una pianificazione deliberata - identificazione delle opportunità, fissazione di obiettivi, ottenimento delle risorse, produzione e commercializzazione di beni e servizi, articolazione di una struttura

¹² Per governo aziendale si intende l'insieme delle attività necessarie per consentire e migliorare nel tempo la produzione del servizio turistico, garantendo all'impresa la soddisfazione del cliente e la sopravvivenza in condizioni di equilibrio economico durevole.

organizzativa formalmente definita - si traduce per molte imprenditrici nell'identificazione di un gap nel mercato oppure nella trasformazione di un hobby o di un'attività domestica in business, nell'investimento di capitale proprio, nell'ingresso in nicchie di mercato con un solo prodotto/servizio, nella cura dei clienti, nel mantenimento delle attività su piccola scala e nel reclutamento di risorse umane appartenenti alla cerchia familiare (Harding, 2005).

Figura II.5. - *Il governo dell'impresa alberghiera di donne*



Fonte: ns. adattamento da CAPOCCHI A. (2005). *Elementi di management per l'azienda turistica. Principi e dinamiche a supporto del governo aziendale*. Vol. I. Pisa: Edizioni Plus, p. 82.

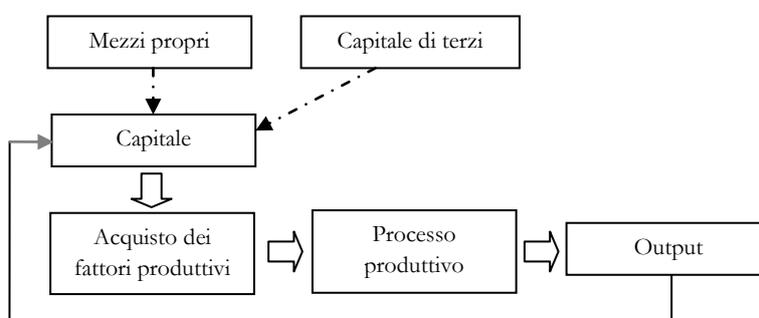
La pianificazione strategica al femminile, inoltre, copre l'orizzonte temporale del breve termine tant'è che l'individuazione degli obiettivi e la formulazione delle strategie si basano sulla contingenza, ovvero sulla risoluzione di problemi e di situazioni quotidiane (Bassoli, Caldano, 2003). Le imprenditrici, tra l'altro, ricorrono ad una progettualità che non risulta formalizzata in analisi preliminari, misurazioni quantitative e controlli sistematici. Eppure, le donne mostrano di possedere alcune capacità chiave in una prospettiva strategica, quali negoziare, identificare gli stakeholder principali ed i loro interessi, costruire network ed alleanze, influenzare organismi esterni all'impresa e presentare efficacemente i risultati ottenuti (Wittenberg-Cox, Maitland, 2010).

La *gestione* è il compimento degli atti interni e/o esterni alla combinazione aziendale. Gli atti di gestione vengono compiuti nel rispetto di un ciclo (Fig. II.6.) finalizzato al raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione e vincolabile a valutazioni razionali di convenienza.

Il ciclo di gestione dell'impresa turistico-alberghiera in 'rosa' prende avvio con la dotazione di *capitale iniziale*, che può essere formato da mezzi (beni economici o denaro contante) propri dell'imprenditrice (capitale proprio o di rischio) e/o da mezzi (beni economici o denaro contante) di terzi ottenuti a titolo di indebitamento (capitale di credito o di terzi). Gran parte delle donne usufruisce dell'autofinanziamento come prima fonte di sostentamento per intraprendere un'attività imprenditoriale (Robb, Wolken, 2002; Orser *et al.*, 2006) e, in verità, le risorse finanziarie di una start-up femminile risultano significativamente inferiori di quelle a disposizione di una neonata impresa maschile (Coleman, Robb, 2009). Solo in seconda battuta e piuttosto di rado, la donna si rivolge ad istituti bancari e di

credito per accedere a piccoli prestiti con cui proseguire nelle proprie scelte, incontrando non poche difficoltà.

Figura II.6. - *Il ciclo di gestione dell'impresa alberghiera in 'rosa'*



Fonte: ns. adattamento da CAPOCCHI A. (2005). *Op. cit.* Vol. I. Pisa: Edizioni Plus, p. 58.

In tali casi, infatti, sulle imprenditrici gravano almeno tre problematiche:

- la mancanza di credibilità che spesso accompagna le iniziative imprenditoriali femminili. Il pregiudizio secondo il quale le donne non siano adatte per gestire il capitale non è mai così evidente come alla richiesta di un finanziamento;
- la manifestazione dell'intenzione di creare una piccola impresa di servizi, il che fa presumere che la donna sia incapace di concedere le richieste minime di garanzia richieste dall'istituto erogante il prestito;
- la scarsa esperienza nella negoziazione delle questioni finanziarie, il che ne compromette la forza e la sicurezza necessarie per giungere ad un buon compromesso.

La preferenza per l'autofinanziamento induce a riflettere anche sul rapporto tra le donne ed il rischio, che risulta condizionato da uno stereotipo costruito socialmente, ma avente anche una base biologica (White *et al.*, 2007; Coates, Herbert, 2008). Si tratta della convinzione per cui gli uomini sono propensi a rischiare, diversamente dalle donne, avverse al rischio e che, nell'eventualità, sono disposte ad assumere piccoli rischi incrementali (Wagner, 2001). Tale stereotipo persiste, tra l'altro, perché la mancanza di auto-promozione (Shapiro *et al.*, 2009) e la tendenza ad usare il "noi" in riferimento ai rischi assunti fanno sì che l'assunzione del rischio da parte dell'imprenditrice risulti invisibile, non riconosciuta (Moreschi, 2005). Così facendo, la donna d'impresa evita di essere penalizzata dal cosiddetto *double bind*, per cui dovrebbe scegliere se agire come una donna ed essere considerata avversa al rischio oppure agire come un uomo e vedere messi in discussione carattere, motivazioni e propensioni personali. Nei concreti contesti manageriali e strategici, tuttavia, il genere non sembra avere un impatto così forte sulla propensione al rischio dell'imprenditore

(Corman, 2001; Castillo, Cross, 2008), dal momento che anche le donne d'impresa sono disposte a rischiare, subendo l'impatto di alcuni fattori identificabili nel potere, nell'autoefficacia e nei network (Maxfield *et al.*, 2010) (Fig. II.7.).

Figura II.7. – *La triade dei fattori di influenza della propensione al rischio dell'imprenditrice*



Fonte: ns. adattamento da MAXFIELD S., SHAPIRO M., GUPTA V., HASS S. (2010). Gender and risk: women, risk taking and risk aversion. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25, N° 7, pp. 591-593.

Relativamente al potere, più è forte il desiderio di potere, più è probabile che l'imprenditore rischi, indipendentemente dal sesso. Una differenza di genere è rintracciabile nel fatto che l'uomo desidera esercitare un potere su terzi (*power over*), invece la donna mira a valorizzare le proprie conoscenze, competenze e abilità e a rafforzare la consapevolezza del proprio potere nell'organizzazione (*power to*) (Kitzinger, 1991), nonché ad una condivisione del potere con altri per un rafforzamento reciproco del know-how (*power with*) (Fletcher, 2004). Per autoefficacia, invece, si intende la fiducia dell'imprenditore nella propria capacità di realizzare performance individuali di successo nel contesto organizzativo. In verità, l'autoefficacia influenza la propensione al rischio tanto dell'uomo, quanto della donna d'impresa (Llewellyn *et al.*, 2008). Riguardo ai network, infine, prima di assumere decisioni riguardanti il rischio, le imprenditrici si impegnano molto più della controparte maschile in un'ampia raccolta di informazioni critiche. Generalmente ciò avviene consultando soprattutto la famiglia. A differenza dell'uomo, infatti, la donna tende a rivolgersi alle reti professionali solo nelle situazioni che richiedono nuove competenze ai fini dell'assunzione della decisione (Gupta *et al.*, 2010).

Il ciclo di gestione dell'impresa turistico-alberghiera in 'rosa' prosegue con la definizione della struttura tecnico-organizzativa, consistente nell'*acquisto dei fattori produttivi* necessari allo svolgimento delle attività. In particolare, sono fattori produttivi a fecondità semplice - che esauriscono la propria utilità economica partecipando una volta al processo di produzione (Cavaliere, Ferraris Franceschi 2005) - i consumi energetici, il cibo somministrato agli ospiti, i detersivi utilizzati nella lavanderia dell'albergo. Diversamente, sono fattori produttivi a fecondità ripetuta tutte le attrezzature presenti in albergo (televisioni, arredamenti, computer), la

biancheria (lenzuola, asciugamani) e, più in generale, tutti quei beni che - già utilizzati - possono essere nuovamente impiegati nel processo produttivo.

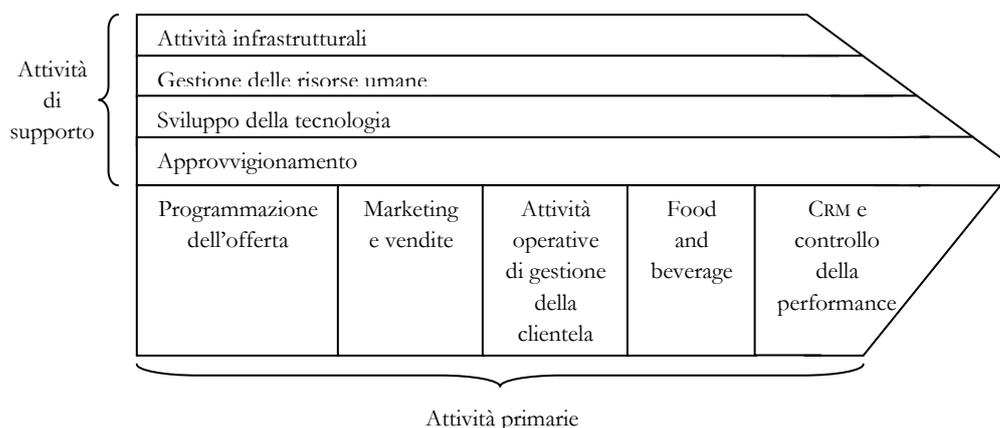
Segue il *processo di produzione*, che consta dell'attività ricettiva e di tutti i servizi accessori che la accompagnano, come la reception per il check in ed il check out del cliente, la pulizia e la sistemazione della camera, l'accompagnamento del cliente nella camera stessa ed il trasporto dei bagagli, la possibilità per il cliente di chiedere ed ottenere informazioni, il garage per l'auto, il telefono, la pay TV, il frigo bar, la connessione internet, la lavanderia. Considerando i numerosi approcci di analisi del processo produttivo proposti nella letteratura specialistica¹³, è possibile riportare le attività svolte all'interno dell'impresa alberghiera nel modello della catena del valore (Fig. II.8.) elaborato da Porter. In quest'ottica, sono *primarie* le seguenti attività dell'impresa alberghiera di donne:

- la *programmazione dell'offerta*, ovvero la costruzione dell'offerta anche sulla base della dotazione dell'albergo (presenza di sale congressi, centri benessere, etc.);
- il *marketing* e le *vendite*, quale complesso di azioni pubblicitarie, promozionali e di incentivazione rivolte sia alla clientela finale che agli intermediari della vendita (tour operator, agenzie di viaggio);
- le *attività operative di gestione della clientela*, legate ai servizi idonei a soddisfare i bisogni degli ospiti per tutta la durata del soggiorno. Si tratta, in particolare, dei servizi di: ricevimento (check-in, assegnazione della camera, informazioni sui servizi offerti e sulla località, gestione dei reclami e assistenza del cliente); gestione delle camere; di manutenzione e pulizia (housekeeping); lavanderia (laundry service).
- il *food and beverage*, ossia i servizi correlati alla ristorazione;

¹³ Un primo approccio è disposto dal Medlik (1989) che distingue gli *operated department* dai *support service department*. Gli *operated department*, comprendono le attività necessarie a fornire ai clienti servizi primari (alloggio, ristorazione, etc.) o servizi secondari (lavanderia, telefono, etc.). I *support service department* includono le attività che svolgono un supporto tecnico-direzionale alle funzioni di contatto e sono l'amministrazione, il marketing, la manutenzione e gli approvvigionamenti. Un secondo criterio (Peroni, 1998) suddivide le *aree o servizi di contatto* cioè quelle in cui gli ospiti possono avere un accesso libero e vi è un contatto diretto con il personale (portineria, ricezione, alloggio, sale comuni, etc.), dalle *aree o servizi interni* comprendenti tutte quelle operazioni in cui non vi è un contatto diretto tra il personale e la clientela (programmazione e controllo, manutenzione, preparazione cibo, gestione risorse umane). Un terzo approccio (Grandori, 1983) distingue le *attività di direzione* da quelle strettamente *operative*. Gli organi di direzione sono legati alle funzioni di amministrazione, di gestione del personale, di marketing. Gli organi operativi sono quelli preposti ai servizi di appartamento ed a quelli di ristorazione (food & beverage). Pisoni, Puddu e Volpato (1983) evidenziano, invece, una tripartizione delle attività che concorrono alla realizzazione del servizio alberghiero: i *servizi d'ambiente e d'impianto*, i *servizi interni* ed i *servizi alla clientela*. I servizi d'ambiente e d'impianto sono rappresentati da quell'insieme di servizi volti a garantire l'efficacia qualitativa e l'efficienza funzionale ed economica degli ambienti e degli impianti. I servizi interni non comportano una diretta interazione con gli ospiti. I servizi alla clientela si riferiscono a quei servizi messi a disposizione della clientela, che implicano un contatto diretto con il personale e possiedono un elevato contenuto relazionale. Cfr. DELLA CORTE V. (2009). *Imprese e sistemi turistici. Il management*. Milano: Egea, p. 149.

- il *Customer Relationship Management* ed il *controllo della performance*, riguardanti la raccolta e l'analisi dei giudizi espressi dalla clientela sul livello di servizio nei suoi elementi tangibili ed intangibili.

Figura II.8. - *La catena del valore dell'impresa alberghiera al femminile*



Fonte: ns. adattamento da COMACCHIO A. (1996). *Le risorse umane nelle imprese turistiche*. Torino: Giappichelli; DELLA CORTE V. (2009). *Imprese e sistemi turistici. Il management*. Milano: Egea, p. 150.

Le *attività di supporto*, invece, sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- le *attività infrastrutturali*, riconducibili alla pianificazione, alla gestione finanziaria, all'amministrazione, al servizio legale ed ai rapporti con gli enti pubblici;
- la *gestione delle risorse umane*, quali parte integrante del sistema di creazione del valore per l'impresa alberghiera. A tal proposito, si distinguono due categorie di addetti: quelli a contatto continuo e diretto con la clientela e quelli che non hanno un contatto diretto con la clientela, occupandosi di programmare e produrre i servizi erogati dal front office oppure perché impegnati nella cura delle strutture e nello sviluppo dell'organizzazione dell'impresa;
- l'*approvvigionamento*, ovvero l'acquisizione di tutti gli input utilizzati nelle diverse attività e necessari per il mantenimento regolare del flusso produttivo (alimenti, materiali di pulizia, cancelleria, arredi, stoviglie, biancheria, attrezzature, immobili, impianti, servizi di consulenza). Tale attività è strategica, poiché, oltre a richiede l'analisi e la determinazione dei fabbisogni, deve valutare e scegliere i fornitori coniugando qualità ed efficienza;
- lo *sviluppo della tecnologia*, rappresentata dal know-how presente nei prodotti e nei processi. Si pensi, ad esempio, agli strumenti informatici per le

prenotazioni, alle tecnologie per garantire la sicurezza dei locali, all'automazione del sistema informativo, alle reti di collaborazione con altri operatori.

Nelle imprese alberghiere, in verità, non è sempre così immediata la distinzione tra i compiti operativi e quelli di supporto, giacché di frequente essi tendono a sovrapporsi. Rispoli e Tamma (1996), pertanto, considerano la possibilità di raggruppare le diverse attività rispetto a criteri incentrati sulla specializzazione delle operazioni e delle mansioni, definendo così determinate *funzioni aziendali*. Un tentativo in tal senso è dato dall'interpretazione funzionale della catena del valore (Sciarelli, 2002) applicata all'impresa alberghiera di donne (Fig. II.9.)

Figura II.9. - *Le funzioni di gestione dell'impresa alberghiera in 'rosa'*

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

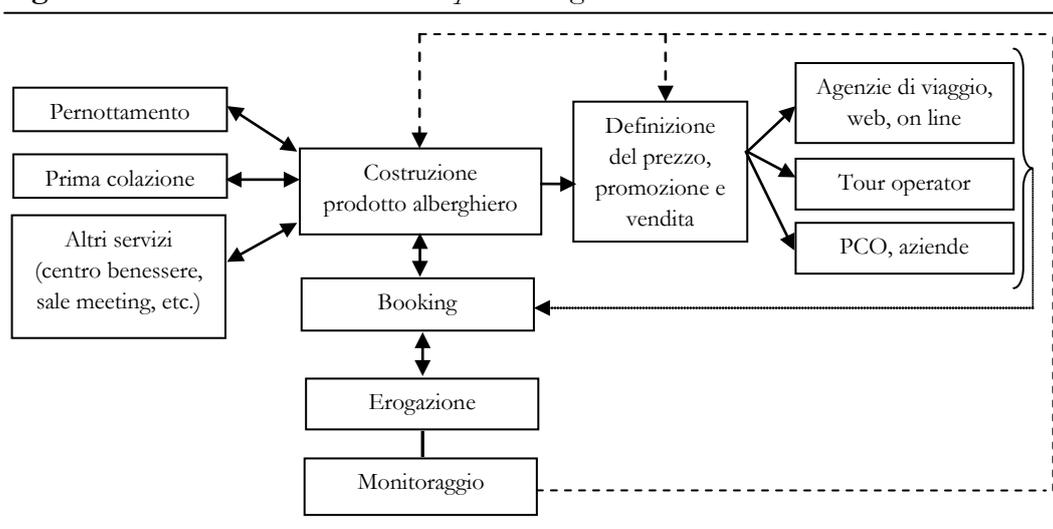
Fonte: ns. adattamento da SCIARELLI S. (2002). *Economia e gestione dell'impresa*. 2° Edizione, Vol. I-II. Padova: Cedam.

Le *funzioni operative primarie* sono finalizzate a rendere disponibili tutti i servizi idonei a soddisfare un determinato bisogno della clientela. Per far ciò, l'impresa deve possedere una struttura fisica e umana in grado di comporre il servizio e, allo stesso tempo, deve predisporre di una certa capacità di collocamento sul mercato del servizio realizzato. In quest'ambito, si ritrovano sia la funzione di produzione - che nell'impresa alberghiera raggruppa le attività operative di back office e di front office legate alla gestione del cliente - sia la funzione di vendita del servizio. A queste due funzioni-chiave, si affiancano le attività di reperimento ed impiego dei fondi necessari per l'operatività e lo sviluppo dell'impresa, raggruppate nella funzione finanziaria. Inoltre, dal momento che l'impresa alberghiera eroga un servizio ad elevato valore aggiunto e spiccato contenuto relazionale tra addetti e clienti, tra le funzioni primarie compare anche la gestione del personale. Le *funzioni di supporto* comprendono le attività di check in e check out, l'approvvigionamento, l'housekeeping, lo sviluppo e l'utilizzo di tecnologie informatiche, la contabilità e tutti quei servizi post-vendita con cui mantenere e migliorare il valore del servizio erogato (custodia dei bagagli, indicazioni relative alla località, etc.). La manutenzione, la cucina, la lavanderia, la

pubblicità, la distribuzione (presso tour operator ed agenzie di viaggio), le attività per la gestione della qualità e la valutazione della customer satisfaction rientrano, invece, nella categoria delle *funzioni ausiliarie*. Motivi organizzativi ed economici fanno sì che queste ultime si possano esternalizzare con minori difficoltà delle funzioni operative primarie e di quelle di supporto che, al contrario, devono essere svolte all'interno dell'impresa.

Dalla ricostruzione della catena del valore è possibile risalire al ciclo di attività di un'impresa alberghiera a conduzione femminile (Fig. II.10.).

Figura II.10. - *Il ciclo di attività dell'impresa alberghiera di donne*



Fonte: ns. adattamento da DELLA CORTE V. (2009), *op. cit.*, Milano: Egea, p. 152.

Tale ciclo può manifestarsi secondo due differenti percorsi di tipo push o pull. Nel primo caso, le attività partono con la programmazione finalizzata alla costruzione del prodotto alberghiero da proporre agli intermediari di vendita. Seguono la prenotazione e l'erogazione all'arrivo in sede della clientela; il monitoraggio, per verificare eventuali gap a livello di azioni promozionali intraprese o di costruzione del prodotto; la revisione degli sforzi di marketing e/o delle offerte e delle relative tariffe. Il percorso pull, invece, si differenzia solo per il primo step caratterizzato dalla richiesta specifica di alcuni operatori (Tour Operator, Professional Congress Organizer, Meeting Planner) sulla cui base si procede alla costruzione del prodotto alberghiero.

Proseguendo con la disamina del ciclo di gestione dell'impresa alberghiera al femminile (Fig. II.6), l'*output* è il servizio di ricezione del cliente da intendersi come l'insieme sistemico del servizio principale (alloggio) e dei servizi accessori (reception per il check in ed il check out del cliente, pulizia della camera, trasporto dei bagagli, garage per l'auto, telefono, pay TV, frigo bar, connessione internet, lavanderia) (Madonna, 2001). Nell'output, insomma, convergono appieno la progettualità

imprenditoriale e manageriale della donna d'impresa così come le ataviche capacità femminili - naturalmente predisposte ad esprimersi meglio nel business turistico-alberghiero - di ascolto delle esigenze dell'ospite e di risposta alle sempre nuove domande di turismo.

Il momento conclusivo del ciclo di gestione prevede lo scambio dell'output sul mercato, dietro pagamento di un corrispettivo da parte del cliente. Per l'impresa alberghiera, ciò equivale all'entrata di risorse finanziarie con cui ricostituire la dotazione iniziale del capitale impiegato per l'avvio delle attività, remunerare i fattori produttivi già impiegati ed acquistarne di nuovi in modo da non arrestare il processo di produzione. A tal proposito, alcuni autori affermano che il fattore Donna nel board e nel top management team contribuisca positivamente alla performance aziendale (Rapporto Catalyst, 2007), di tipo organizzativo (Bird, Brush, 2002; Montemerlo, 2008) ed economico-reddituale. Non a caso, il Rapporto Cerved (2009) mostra che le imprese guidate da donne realizzano risultati migliori della controparte maschile per crescita del fatturato e dei margini lordi. La varietà in termini di genere nella composizione del board migliora anche la performance finanziaria dell'impresa (Carter *et al.*, 2003; Erhardt *et al.*, 2003). Addirittura, una recente indagine empirica condotta sulle imprese alberghiere al femminile in provincia di Salerno (D'Amato, Marino, 2011) evidenzia che le donne ottengono livelli significativi di performance soprattutto sotto il profilo dell'efficienza aziendale, ossia del contenimento dei costi operativi. Un risultato altrettanto rilevante è che le imprenditrici riescono a lucrare anche più elevati rendimenti sul capitale investito, segnalando una migliore capacità di remunerazione delle risorse investite. Nonostante l'autorevolezza dei contributi citati, è doveroso specificare che le opinioni degli studiosi sono tutt'altro che unanimi sul tema dell'impatto di una conduzione al femminile sulle performance aziendali¹⁴.

Il *controllo*, quale terzo ed ultimo momento costitutivo del governo dell'impresa alberghiera di donne (Fig. II.5.), consiste nella verifica dell'impatto degli atti di gestione in riferimento al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In sede di valutazione dei risultati ottenuti, in particolare, l'imprenditrice sembra ricorrere a

¹⁴ Una parte della letteratura aziendalistica sostiene che le evidenze empiriche non siano così consistenti da comprovare un collegamento tra la diversità di genere dei membri del CdA e la performance finanziaria dell'impresa (Jehn, Bezrukova, 2003; Böhren, Ström, 2005; Farrell, Hersch, 2005; Smith *et al.*, 2006; Rose, 2007; Marimuthu, Kolandaisamy, 2009). O'Connell (2010) aggiunge che la performance aziendale rimane mediamente invariata pur al crescere del numero di donne nella stanza dei bottoni. Tale aumento, infatti, produce più effetti sulle quote detenute dagli azionisti: quelle dei grandi investitori (possessori del 5% di azioni in su) aumentano, mentre quelle dei piccoli (titolari di quote inferiori al 5%) diminuiscono a causa dei forti pregiudizi esistenti circa le capacità dei due sessi. In verità, non mancano studi secondo cui l'impresa di donne sia meno, o comunque non più, performante di quella maschile in termini di vendite, profitti, occupazione, dimensione e prospettive di crescita (Du Rietz, Henrekson, 2000; Robb, 2002; Watson, 2002; Danes *et al.*, 2007; Fairlie, Robb, 2009). Earley e Mosakowski (2000) sostengono che la presenza femminile nel CdA impatti negativamente la performance aziendale in quanto la diversità di genere nel board crea maggiori occasioni di conflitto: i membri di gruppi disomogenei, infatti, tendono a non condividere le medesime opinioni, ad essere poco collaborativi e ad assumere in tempi piuttosto lunghi decisioni poco efficaci.

criteri differenti da quelli adottati dalla controparte maschile (Bigoness, 1988; Buttner, Moore, 1997).

La donna, infatti, valuta le prestazioni imprenditoriali non tanto mediante parametri economici (volume delle vendite, incremento del personale, aumento della quota di mercato, etc.), quanto soprattutto attraverso criteri qualitativi ed intrinseci, come la crescita personale e professionale dei dipendenti, il rispetto di sé e l'autorealizzazione, nonché la soddisfazione dei clienti (Harding, 2005).

Il *governo* dell'impresa alberghiera al femminile, così scandito nei tre momenti costitutivi, risulta inevitabilmente influenzato dallo stile direttivo¹⁵ che la donna al comando adotta. In pratica, il modello di leadership femminile è di tipo trasformatore (o evolutivo), di contro a quello transazionale¹⁶ tipicamente maschile. In altre parole, per il leader donna conta più il fattore umano e culturale dell'impresa che quello strutturale: costei, infatti, infonde un fine - ovvero una sfida alla creatività (Cilli, 2002) - nei suoi collaboratori mediante l'interazione e la motivazione, riconoscendone le qualità e premiandone le prestazioni positive.

Alla leadership trasformatore, inoltre, si suole attribuire molte altre caratteristiche, sintetizzate nella tabella di seguito riportata (Tab. II.15.).

Tabella II.15. - *La leadership trasformatore dell'imprenditrice in 16 punti*

1	Definisce mission e vision aziendali, facendosene custode e garante	9	Sa gestire le sue passioni e quelle dei collaboratori
2	Escogita ed elabora tattiche e strategie fra loro coerenti	10	Gestisce persone e non risorse umane
3	Si impegna nel colmare il gap tra ideale e realtà introducendo i cambiamenti che rendono l'impresa flessibile	11	Comprende, rispetta, gestisce e non prevarica la diversità
4	Possiede una leadership autorevole, non basata su minacce e paura	12	Comprende e previene gli effetti nefasti del proprio stress e di quello dei collaboratori
5	Ama delegare	13	Favorisce l'autorealizzazione e stimola la volontà e l'impegno costanti dei collaboratori

¹⁵ La letteratura in materia di leadership di genere, seppur vasta e non priva di contraddizioni, può essere raggruppata in tre filoni di studio - identificabili nelle *piccole differenze*, *differenze stereotipate* ed *oltre le differenze* (Piccardo, Baiunco, 2007, p. 96) - sviluppatasi a partire da una visione maschilista del ruolo di leader (Miner, 1993). Il filone delle *piccole differenze* raggruppa contributi, soprattutto di psicologia sociale, che non rilevano un esercizio della leadership e del potere significativamente diversi da parte di uomini e donne d'impresa (Dobbins, Platz, 1986; Powell, 1990); a questo filone rientrano i concetti di leadership trasformatore e transazionale (Eagly *et al.*, 2003). Al contrario, gli studi di taglio manageriale, appartenenti al filone delle *differenze stereotipate*, sostengono l'esistenza di forti differenze tra la leadership femminile e maschile, mettendo in luce il plusvalore dello stile direttivo delle donne (Helgesen, 1990; Rosener, 1995). Il filone *oltre le differenze*, infine, è finalizzato ad integrare (Sargent, 1981), contestualizzare (Cliff *et al.*, 2005) e decostruire (Gherardi, Poggio, 2003; Butler, 2004) le differenze di genere in tema di leadership, in modo da poter esaminare il fenomeno non solo nell'ottica della dicotomia maschile/femminile.

¹⁶ Gli uomini in posizioni di leadership puntano al raggiungimento di obiettivi di breve periodo mediante l'applicazione di procedure standardizzate. In caso di mancata realizzazione degli obiettivi prefissati, i collaboratori vengono puniti in modo da correggere i loro comportamenti; in caso contrario sono ricompensati sulla base delle loro performance.

6	Spinge il gruppo verso standard di qualità ed obiettivi più ambiziosi, ma fattibili	14	Supervisiona la crescita professionale dei collaboratori
7	Decide ed agisce in base ad una visione olistica	15	Sa mantenere alta l'etica dei collaboratori
8	Bilancia cuore e passione, ragione ed intuito	16	Sa creare e conservare relazioni interpersonali eccellenti

Fonte: ns. adattamento da CILLI A. (2002). *L'imprenditore della piccola e media impresa sopravviverà? Sì, se si concentra sul software del sistema impresa: persone, relazioni e mission aziendale*. Milano: Franco Angeli, p. 227.

Si tenga conto che nei reali contesti organizzativi i comportamenti dell'imprenditrice vengono giudicati attraverso stereotipi di genere. Essi causano nella donna leader il cosiddetto "dilemma del doppio legame", che la vede combattuta tra l'adozione di una spinta assertività e l'assunzione di un atteggiamento eccessivamente comprensivo. Il dilemma, scatenato dal fatto che in ambo i casi l'imprenditrice rischia di non essere apprezzata, si risolve optando per uno stile di leadership intermedio (Rapporto Catalyst, 2007).

Bombelli (2000) individua due variabili esplicative dello stile di leadership al femminile, quali l'attenzione per le competenze (intelligenza cognitiva), da una parte, e l'attenzione per la relazione (intelligenza emotiva), dall'altra. La differente combinazione delle suddette variabili dà luogo a quattro modelli di management propri della donna d'impresa (Fig. II.11.).

Figura II.11. - *I modelli di management al femminile*



Fonte: BOMBELLI M.C. (a cura di) (2000). *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*. Milano: Etas, p. 210.

La *manager che non sbaglia mai* conta su una professionalità adeguata al ruolo, ma non mostra grandi capacità di reggere una relazione interpersonale; pertanto, comportandosi in azienda con il massimo rigore, ha la possibilità di dimostrare le proprie competenze e di conquistare credibilità alla stregua di un manager uomo. Tale modello è adottato soprattutto nella fase iniziale della carriera, quando è più vivo il confronto con la controparte maschile, tanto che la donna preferisce assumere atteggiamenti imitativi. Coi che rinnega le proprie specificità, tuttavia, adotta questo

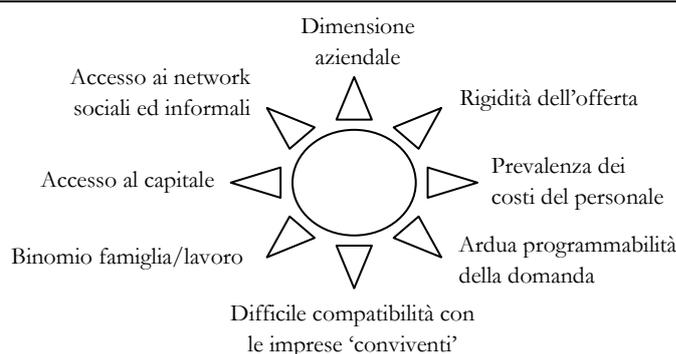
modello definitivamente. Alla luce delle scarse competenze e capacità relazionali, la *manager duellante* riesce a legittimarsi all'interno dell'organizzazione soltanto ricorrendo al duello con i collaboratori, ovvero ad un gioco di forza in cui mostra un'aggressività superiore a quella maschile. La *manager manovratrice*, invece, assume un atteggiamento manipolatorio nei confronti di chi la circonda, facendo leva sulle sue doti femminili, come l'elevata attenzione ai rapporti interpersonali. Infine, alte competenze e capacità di intrattenere relazioni in modo etico contraddistinguono la *manager della squadra*, che fa della collaborazione la sua strategia vincente.

II.4. Le principali problematiche dell'impresa alberghiera al femminile

La gestione delle imprese ricettive in 'rosa' risente del condizionamento di una serie di problematiche, con cui si interfacciano anche le imprese turistiche in generale (Fig. II.12.).

Analizzando in dettaglio quanto sinteticamente raffigurato, un'indubbia problematica è costituita dalla modesta *dimensione*. Generalmente, infatti, gli alberghi di donne presentano dimensioni aziendali ridotte, ad eccezione delle imprese alberghiere raggruppate in catena. Dal momento che la piccola dimensione non consente ampi spazi di manovra, tale problematica comporta condizionamenti funzionali: si pensi, ad esempio, al ruolo essenziale ricoperto dalle cosiddette Organizzazioni Turistiche Pubbliche o Territoriali (OTP oppure OTT)¹⁷ sia nel veicolare le offerte alberghiere su un mercato planetario che nel far cogliere le tendenze di una domanda internazionale (Peroni, 2008).

Figura II.12. - *Le principali problematiche dell'impresa alberghiera di donne*



Fonte: ns. elaborazione.

¹⁷ Si tratta dell'Ente nazionale italiano per il turismo (Enit), delle Aziende di promozione turistica (Apt), degli uffici di Informazione turistica (Iat). Per approfondimenti si rimanda a SANGALLI F. (2007). *Le organizzazioni del sistema turistico*. Milano: Apogeo.

Alla modesta dimensione aziendale si accompagna la *rigidità dell'offerta* legata a tre decisioni strategiche che l'impresa alberghiera è chiamata ad assumere. La prima riguarda la scelta della clientela target mediante la ripartizione del mercato turistico in segmenti individuati sulla base dei criteri di provenienza (nazionale o estera), età (giovani, famiglie, anziani), reddito (alto, medio, basso), interesse prevalente (mare, monti, arte, sport, cure), motivazione (affari, diporto in senso proprio) (Ricci, 2000). Dalla scelta della clientela da servire dipende la determinazione del periodo di apertura dell'esercizio alberghiero. La seconda decisione, invece, si riferisce alla localizzazione, che determina la capacità di richiamo dell'albergo. La dimensione della struttura, infine, rappresenta la terza decisione, che condiziona la capacità ricettiva dell'esercizio in termini di numero di camere, coperti e posti.

La rigidità dell'offerta, tuttavia, non va considerata solo nel senso tecnico-fisico, ma anche in quello economico-aziendale (Ferrero, 1952), dal momento che l'albergo - alla stregua di tutte le imprese - è una "*coordinazione di operazioni economiche*" (Onida, 1963, p. 3). Nell'ottica aziendalistica, dunque, il carattere rigido dell'offerta incide sulla capacità di ottenere ricavi remunerativi e, conseguentemente, un profitto (Modica *et al.*, 2011), in quanto comporta alcune significative conseguenze: lo sbilanciamento nella struttura dei costi verso la componente fissa; la difficoltà di adattamento del servizio alle richieste di una domanda variabile, instabile e diversificata (Madonna, 2001; Walker, 2004; Modica, 2004; Ricci *et al.*, 2007), il che si traduce nella mancata vendita e nell'impossibilità di immagazzinare un'offerta immateriale ed altamente deperibile. Non a caso, ogni servizio prodotto che non trova una corrispondente utenza diventa "*produzione perduta*" (Pisoni *et al.*, 1983, p. 127): nell'accumulare costi di fattori produttivi inutilizzati e non tradotti in impieghi rinviabili nel tempo, infatti, l'impresa alberghiera subisce una dispersione economica non conseguendo ricavi specifici a fronte dei suddetti fattori consumati.

Sia chiaro, però, che la rigidità dell'offerta si presenta nel breve periodo: in un arco temporale più esteso, infatti, nulla esclude che l'impresa alberghiera modifichi le scelte strategiche precedentemente fatte, per esempio decidendo di rivolgersi a target differenti e/o di realizzare ristrutturazioni ed ampliamenti strutturali.

La *prevalenza dei costi del personale* rappresenta un'altra problematica da non sottovalutare. Nel contesto alberghiero, l'organico svolge un ruolo fondamentale, tanto che ai fini dell'erogazione del servizio è necessaria la presenza costante di risorse umane. Al contempo, il costo del personale ha un peso notevole - a meno che non si ricorra ad un gran numero di dipendenti stagionali, mettendo a repentaglio la qualità del servizio - soprattutto in quei Paesi ove l'albergo non può essere operativo in assenza di un numero minimo di risorse umane, indipendentemente dall'ammontare degli ospiti (Peroni, 2008). La prevalenza dei costi del personale, tuttavia, stimola all'adozione di politiche di gestione delle risorse umane che ne migliorino al massimo le prestazioni e che riducano il turnover, maggiore rispetto agli altri settori (Deloitte, 2010).

Ulteriori problematiche sono date dall'*ardua programmabilità* dell'afflusso della clientela -che si modifica pesantemente per effetto di eventi imprevedibili di natura climatica, terroristica e ambientale - e dalla *difficile compatibilità* con le esigenze delle imprese che convivono con quella alberghiera. La maggioranza degli alberghi, infatti, è una commistione di altre due tipologie di impresa - familiare ed immobiliare -, ognuna con proprie regole e calcoli di convenienza che potrebbero influenzare la lineare gestione dell'impresa alberghiera in due direzioni: da una parte, destinando la liquidità aziendale a sopraggiunte esigenze familiari; dall'altra, legando la valorizzazione dell'immobile in cui ha sede l'impresa alla valorizzazione dell'area in cui l'edificio sorge, anziché alla corretta conduzione dell'esercizio alberghiero (Peroni, 2008).

Parimenti, tra le problematiche si fa menzione anche del *binomio famiglia/lavoro*, che porta all'attenzione un problema antico, ma mai definitivamente superato. Esso consiste nelle oggettive difficoltà in cui versa l'imprenditrice di fronte alla necessità di conciliare gli impegni lavorativi con quelli familiari e domestici, senza poter contare né su attive politiche di sostegno (nidi, asili, servizi sociali) né su mariti collaborativi, sullo sfondo di una cultura ancora dominata da pregiudizi e luoghi comuni sulle donne che fanno impresa. Per di più, le difficoltà di cui sopra si acquiscono per le imprenditrici operanti nel business turistico-alberghiero, ove le attività conoscono picchi di lavoro assai sostenuti in alcuni periodi dell'anno (Fondazione Bellisario, 2004).

L'albergatrice non ha vita facile neppure sul piano dell'*accesso al credito*. Nel rivolgersi ad istituti bancari e di credito, infatti, costei finisce per scontrarsi con una serie di pregiudizi che la vedono inadatta alla gestione del capitale ed incapace di concedere le richieste minime di garanzia del finanziamento, nonché troppo debole, insicura ed inesperta per poter negoziare con successo nelle questioni finanziarie (Harding, 2005).

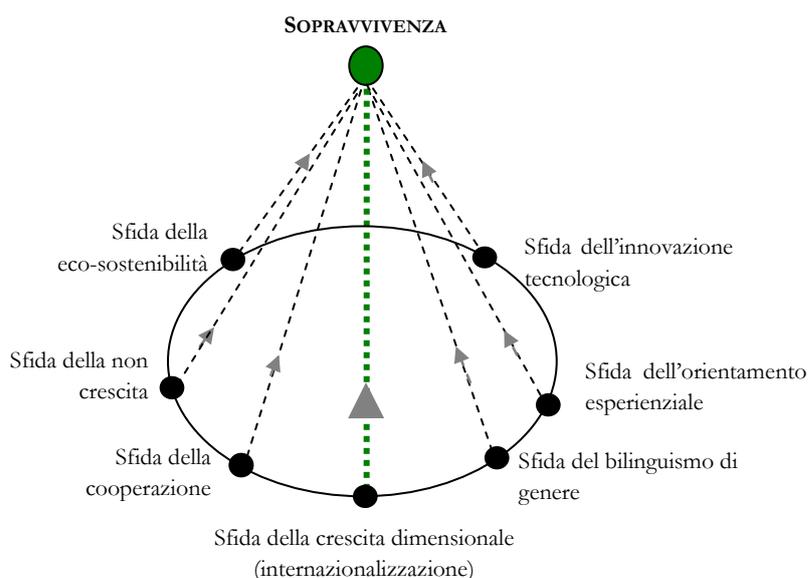
La difficoltà di *accesso ai network sociali ed informali* costituisce un'ultima problematica, non per questo da ritenersi di second'ordine. Le associazioni di categoria e le organizzazioni politiche, sociali, amministrative, infatti, rappresentano il luogo in cui l'imprenditrice ha la possibilità di incontrare colleghe, fornitori o clienti, di soddisfare bisogni informativi e di assistenza circa la propria area d'affari, nonché di accreditare ufficialmente l'impresa che dirige (Harding, 2005).

II.5. Le sfide per la sopravvivenza dell'impresa alberghiera in 'rosa'

La sopravvivenza dell'impresa alberghiera a conduzione femminile dipende fortemente dalla capacità della stessa di accogliere e superare una serie di sfide, sinteticamente riportate nella figura sottostante (Fig. II.13.)

Innanzitutto, una possibile sfida consiste nella *non crescita dimensionale* (Benevolo, Grasso, 2007), che si pone all'attenzione delle imprenditrici nei particolari casi di crisi del sistema turistico in cui l'albergo è localizzato, di forte concorrenza o di riduzione della disponibilità di risorse con cui svolgere le attività d'impresa. Di fronte alla sfida della non crescita, l'albergatrice dispone di tre opzioni di risposta: il *consolidamento*, la *ristrutturazione* ed il *ridimensionamento*.

Figura II.13. - *Le principali sfide delle imprese alberghiere al femminile*



Fonte: ns. adattamento da GALLUCCI C., GENTILE G., MONTERA R. (2010). *Valflex s.r.l. tra espansione internazionale e passaggio generazionale*. In V. MARINO (a cura di). *Casi di marketing internazionale*. Torino: Giappichelli (c.d.p.), p. 138.

La prima consiste nel mantenere i risultati positivi realizzati nei precedenti periodi di crescita, limitandosi a perfezionare il processo produttivo, senza intervenire significativamente né sui servizi né sulla struttura alberghiera. La seconda, invece, implica il miglioramento della struttura organizzativa lasciando immutata l'offerta, in modo da diminuire i costi e mantenere i ricavi del passato. La terza, infine, consta nell'esternalizzazione della produzione dei servizi non sufficientemente remunerativi o nella cessione di uno o più alberghi non in linea con obiettivi e standard qualitativi del gruppo di appartenenza.

Alla sfida della non crescita, si contrappone quella della *crescita dimensionale* a cui l'impresa alberghiera al femminile può rispondere vagliando quattro alternative di espansione: lo sviluppo orizzontale, l'integrazione verticale, la diversificazione e lo sviluppo internazionale.

Lo *sviluppo orizzontale* dell'impresa alberghiera di donne può avvenire attraverso un'espansione interna mediante azioni di forzatura e sviluppo del mercato, nonché di

sviluppo del prodotto (Mauri, 2004; Benevolo, Grasso, 2007). Con la *forzatura del mercato*, l'imprenditrice cerca di incrementare il volume delle vendite senza realizzare cambiamenti né a livello di servizi né a livello di mercato servito. Gli obiettivi sono l'acquisizione di nuova clientela e/o l'aumento del numero e/o della durata dei soggiorni durante l'anno. Tale strategia può essere attuata sfruttando un'eventuale crescita della domanda di servizi ricettivi nella località ove l'albergo sorge oppure sottraendo i clienti ai concorrenti (Rispoli, Tamma, 1996). In casi simili, sono fondamentali l'attività di marketing e, soprattutto, le politiche di prezzo e di promozione. Attraverso lo *sviluppo del mercato*, l'impresa alberghiera propone la propria offerta a nuovi segmenti di consumatori o a residenti in aree geografiche non ancora servite. Quest'azione non comporta necessariamente modifiche di prodotto, ma richiede ingenti investimenti in immagine, promozione e nelle relazioni con tour operator, agenzie di viaggio dettaglianti e global distribution system. Lo *sviluppo del prodotto* si realizza attraverso un ampliamento delle funzioni d'uso e delle applicazioni dello stesso, al fine di mantenere elevata la qualità dell'offerta e di migliorare la capacità competitiva sul mercato. Essa comporta un restyling della struttura, degli arredi e degli impianti oppure l'aggiunta di ulteriori servizi accessori o complementari al core business dell'albergo. Parimenti, lo sviluppo orizzontale dell'impresa alberghiera di donne può avvenire anche mediante un'espansione esterna, che passa attraverso l'*integrazione orizzontale* (Sciarelli, 2002), ovvero l'acquisizione di strutture alberghiere già operanti o la realizzazione di nuovi esercizi alberghieri.

L'*integrazione verticale* si realizza qualora l'imprenditrice investa in attività dell'industria turistica strettamente connesse alla propria, a monte e/o a valle del processo produttivo. Con l'integrazione a monte, in particolare, l'albergatrice rende più vantaggiose le condizioni di acquisto dei fattori produttivi in quanto acquisisce o costituisce le imprese fornitrici, come quelle di ristorazione, di catering e di trasporto. Nel caso dell'integrazione a valle, invece, l'impresa alberghiera acquisisce agenzie di viaggi e tour operator in modo da aumentare le opportunità di vendita della propria offerta (Benevolo, Grasso, 2007). A questi vantaggi si accompagnano il vincolo della disponibilità di ingenti capitali ed alcune conseguenze negative connesse alle azioni di integrazione verticale, ovvero: la minore flessibilità strutturale legata alla costituzione di strutture più complesse, in cui è spesso difficile attuare processi di cambiamento; incremento della rigidità operativa, dovuta agli ingenti investimenti finanziari; potenziali criticità in alcuni stadi della filiera con eventuali ripercussioni sulle attività e sulla performance complessiva (Della Corte, 2004).

La *diversificazione* consiste nel rivolgersi a settori collegati a quello turistico o differenti dallo stesso, pur continuando a svolgere il proprio core business. In presenza di un legame tecnologico o di marketing tra il settore di partenza e quello di investimento, si parla di diversificazione laterale o omogenea (stabilimento balneare, parco di divertimenti); in assenza di tale legame, l'impresa alberghiera - ispirata da logiche meramente speculative - realizza una diversificazione conglomerale o

eterogenea (prodotti cosmetici o abbronzanti, produzione di valige o di abiti sportivi) (Della Corte, 2004; Benevolo, Grasso, 2007).

Lo *sviluppo internazionale* consta nell'ampliamento del raggio geografico di operatività dell'impresa alberghiera al femminile oltre i confini del mercato domestico. Le modalità possibili spaziano dalla promozione e vendita all'estero di un prodotto alberghiero da consumarsi nel mercato d'origine del produttore, fino agli investimenti in Paesi stranieri sottoforma di acquisizione di strutture ricettive esistenti o costruzione *ex-novo* di alberghi¹⁸.

L'*eco-sostenibilità* costituisce un'ulteriore sfida che si frappone tra l'impresa alberghiera di donne e la loro sopravvivenza. Gestire in modo eco-compatibile una struttura turistico-alberghiera vuol dire essenzialmente adottare pratiche ambientali, che si sostanziano nell'impegno a ridurre la quantità dei rifiuti prodotti, ad attuare misure di risparmio idrico ed energetico, a valorizzare le specificità gastronomiche e culturali del territorio, a promuovere l'uso e la diffusione dei mezzi di trasporto collettivo e di piste e strade ciclo-pedonali, a contenere i rumori prodotti all'interno dell'esercizio e nelle aree di pertinenza, a coinvolgere gli ospiti nell'adozione di comportamenti eco-sostenibili (Legambiente Turismo, 2009). Accogliendo una simile sfida, le albergatrici creano i presupposti per un rafforzamento dell'immagine corporate, un risparmio sui costi ed un incremento della fiducia da parte di investitori ed amministratori pubblici (De Carlo, Caso, 2007).

La *sfida dell'innovazione tecnologica* porta all'attenzione delle albergatrici le immense e varieguate opportunità creatisi per l'industria turistica grazie alla diffusione delle nuove tecnologie per l'informazione e la comunicazione (ICT) ed alla loro successiva convergenza con i nuovi media (Grassi, 2006). La tecnologia, infatti, funge da facilitatore della crescita (Stipanuk, 1993) delle imprese alberghiere di qualsiasi dimensione, consentendo loro di ottimizzare lo svolgimento di alcune funzioni gestionali interne - sotto i profili della riduzione dei costi e dell'ampliamento dei servizi offerti (Poon, 1993) - e di aumentare l'efficienza ed il potere di mercato, agendo sulla possibilità di condividere risorse informative sui clienti con altre organizzazioni, ripartendo tra i partner i costi dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico. Tra i nuovi media, Internet è certamente quello di maggiore impatto sul business turistico-alberghiero, con riferimento sia alla promozione dei prodotti, che alle ipotesi di commercio elettronico (Martini, 2000; Pencarelli, 2003). Addirittura, i prodotti turistici avrebbero le caratteristiche ideali per l'e-commerce (McKinsey, 1999): infatti, un prodotto complesso come quello dell'ospitalità si presta ad essere ben rappresentato in un sito web, ove poter sfruttare completamente le potenzialità della comunicazione multimediale ed ipertestuale; inoltre, l'utente del sito - chiedendo informazioni o effettuando prenotazioni in rete - può essere inserito in una *mailing list*, divenendo facilmente ricontattabile. Sia chiaro, tuttavia, che lo

¹⁸ Per approfondimenti si rimanda al capitolo terzo del presente lavoro.

sfruttamento delle potenzialità della rete non è affatto automatico, in quanto richiede lo sviluppo di una strategia di Internet marketing che coinvolge elementi relativi alla struttura e all'organizzazione dell'impresa (Martini, 2000).

La *sfida del bilinguismo di genere* consiste in un nuovo approccio dell'imprenditrice al tema del gender dei suoi collaboratori e dipendenti. La logica di azione non è quella di gestire minoranze, con cui si finirebbe per rafforzare stereotipi e pregiudizi sul woman gender, né di valorizzare al massimo il potenziale delle sole donne, rischiando un mancato coinvolgimento della controparte maschile presente nell'impresa. L'approccio innovativo consiste, piuttosto, nel considerare la questione di genere una priorità strategica per l'organizzazione e nel gestire proattivamente le differenze, facendo leva su ambo i sessi (Wittenberg-Cox, Maitland, 2010).

La *sfida dell'orientamento esperienziale* stimola l'impresa alberghiera in 'rosa' a puntare sulle esperienze, quali forme più evolute di generazione del valore attraverso la gestione delle attività economiche come spettacoli in grado di coinvolgere emotivamente il cliente. Le esperienze, insomma, si sostanziano in eventi - 'messi in scena' dalle imprese - che devono essere il più possibile personali e memorabili, in modo da affascinare e coinvolgere gli ospiti, invogliare loro a ritornare e, nondimeno, a raccontare quanto vissuto (Pine, Gilmore, 2000; Resciniti, 2005).

La *cooperazione* completa la rassegna delle principali sfide dell'impresa alberghiera di donne. Essa consiste nell'avvio di collaborazioni - nelle forme di consorzi, associazioni, franchising, management contract ed accordi informali - con altre imprese alberghiere, con operatori turistici e/o con istituzioni al fine di raggiungere un obiettivo condiviso, mettendo in comune determinate risorse e svolgendo insieme una o più attività (prenotazioni, acquisti, comunicazione) (Benevolo, Grasso, 2007). L'individualismo e le conflittualità tra gli attori del mercato dal lato dell'offerta, infatti, disperdono valore ed avvantaggiano la concorrenza capace di costituire una massa critica.

**L'ESPANSIONE INTERNAZIONALE
DELL'IMPRESA ALBERGHIERA.
VERSO UN MODELLO DI ANALISI PER
UN CONFRONTO DI GENERE**

SOMMARIO: III.1. Considerazioni introduttive; III.2. La diversità di genere; III.3. La propensione all'internazionalizzazione III.4. Il grado d'internazionalizzazione; III.5. Il processo decisionale di sviluppo internazionale; III.6. Le barriere all'espansione oltreconfine.

III.1. Considerazioni introduttive

Il capitolo terzo è interamente dedicato alla trattazione del modello di analisi che il presente lavoro propone al fine di accertare l'esistenza e la riconoscibilità di fattori distintivi del fare impresa al femminile nel settore alberghiero in un contesto di mercato internazionale. Per interpretare correttamente tale framework, è necessario innanzitutto inquadrarlo nella sua cornice teorica di riferimento costituita dall'internazionalizzazione delle imprese alberghiere.

Da un punto di vista terminologico, il vocabolo *internazionalizzazione* qualifica un processo di apertura internazionale delle organizzazioni, diversamente dalla parola *globalizzazione* riferita alla crescente interdipendenza dei mercati internazionali, che influenza andamenti e comportamenti delle imprese stesse (Ruigrok, 2000; Serio, Garavaglia, 2011).

Relativamente alla literature review, l'internazionalizzazione costituisce un'area distinta in seno al filone di ricerca di international business (Welch, Welch, 2009), i cui contributi variano a seconda dell'obiettivo conoscitivo dello studio e degli elementi dell'impresa a cui l'internazionalizzazione è di volta in volta riferita (Rundh, 2007). La letteratura economico-aziendale, dunque, adotta un approccio plurale, non univoco allo studio dell'internazionalizzazione delle imprese, a partire dalla sua definizione (Tab. III.1.). Ciò si deve alla complessità del fenomeno che - sebbene interessi universi relativamente omogenei, ovvero le imprese - si manifesta sottoforma di percorsi articolati, talora finanche opposti fra loro (Marini, 2008).

Tabella III.1. - Una panoramica delle principali definizioni di internazionalizzazione

DEFINIZIONE	AUTORE/I
Comportamento delle imprese che <i>“acrescono la consapevolezza dell’influenza diretta e indiretta delle transazioni internazionali sul loro futuro [...] e stabiliscono e conducono transazioni con imprese localizzate in altri Paesi”</i>	Beamish, 1990
Processo di adattamento delle attività dell’impresa (strategia, struttura, risorse, ecc.) ai contesti internazionali	Johanson, Mattson, 1993
Processo di mobilitazione, accumulo e sviluppo dello stock di risorse per le attività internazionali	Ahokangas, 1998
Sviluppo di reti di relazioni commerciali in altri Paesi attraverso l’estensione, la penetrazione e l’integrazione	Lehtinen, Penttinen, 1999
<i>“Atto di imprenditorialità”</i> che si traduce in una strategia di espansione di espansione in nuovi mercati, alla ricerca di opportunità di business oltreconfine	Lu, Beamish, 2001
Processo mediante il quale le imprese non solo dispiegano le loro vendite su più mercati esteri, ma attingono dagli stessi mercati o da altri anche per il loro approvvigionamento di materie prime, di componenti, di tecnologie, di impianti, di attrezzature, di risorse finanziarie e di forza lavoro. Essa comporta spesso anche la localizzazione su più mercati esteri delle stesse attività produttive o di parti di esse	Demattè, 2003
Processo imprenditoriale di <i>“scoperta, attivazione, valutazione e sfruttamento di opportunità - oltre i confini nazionali - per creare beni e servizi futuri”</i>	Oviatt, McDougall, 2005
Processo espansionistico con cui un’impresa travalica i confini nazionali per avvicinarsi ai mercati esteri, ove collocare i prodotti e delocalizzare le attività	Marino, 2005
Processo di apprendimento veicolato dall’esperienza e finalizzato a ridurre progressivamente il gap informativo sui mercati internazionali e ad aumentare la familiarità con il Paese di arrivo	Pedrini, Dal Bianco, 2007
<i>“Politica diretta ad assicurarsi in modo sistematico nuovi sbocchi all’estero per le produzioni poste ad essere in patria o direttamente nei Paesi stranieri”</i>	Sciarelli, 2008
Sfida alla competitività delle imprese, rappresentandone una nuova modalità di sviluppo ed una nuova forma di coesione sociale (l’internazionalizzazione potrebbe produrre contaminazioni culturali e sociali tra i luoghi di origine e quelli di destinazione)	Marini, 2008
Processo complesso e spiegabile non solo mediante variabili economiche in senso stretto, ma anche attraverso una serie di dimensioni legate all’esperienza, all’apprendimento, alle caratteristiche personali e professionali dell’imprenditore	Cerrato, Depperu, 2009
Risultato di un’azione imprenditoriale, nonché conseguenza dei tentativi di un’impresa di migliorare o difendere la propria posizione all’interno di uno o più network	Schweizer, Vahlne, Johanson, 2010

Fonte: ns. elaborazione.

Il presente lavoro guarda all’internazionalizzazione come ad *“un processo che, a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri, come quello generato da flussi esportativi non occasionali, porta via via verso forme di investimento all’estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di produzione, di beni e di servizi, pubbliche e private, in diversi paesi?”* (Rispoli, 1994, p. 38). Quest’ottica comprende tutte le forme di attività o presenza con e all’estero di un’impresa (Valdani, Bertoli, 2010; Depperu, 2001).

Le prime riflessioni sulla *service internationalisation* risalgono agli anni ’70 ed evidenziano il carattere largamente locale dei settori del terziario per effetto di una molteplicità di ostacoli all’internazionalizzazione (Deardorff, Stern, 2007; United Nations Statistical Division, 2002): le difficoltà e i vincoli connessi alla

commerciabilità internazionale dei servizi (interazione cliente-fornitore prima e durante la prestazione, simultaneità di produzione/consumo), la scarsa riproducibilità dei relativi sistemi di erogazione (dovuta anche a normative nazionali protezionistiche), l'inderogabilità del service encounter (Bitner, 1990), la frammentarietà tipica di molti settori del terziario (Miozzo, Miles, 2002). Gli anni che vanno dal 1980 al 2000 segnano una fase nuova della globalizzazione dell'economia, che parte dall'industria manifatturiera per poi estendersi ai servizi nel corso degli anni '90 (Genthon, Potì, 2006). In questo periodo, si profilano condizioni maggiormente favorevoli alla crescita internazionale del terziario conseguentemente ad importanti mutamenti che interessano il macroambiente, nonché le condizioni strutturali ed operative delle imprese (Benevolo, 2008). In primo luogo, i processi di liberalizzazione, deregolamentazione, integrazione, complessità ed innovazione rendono disponibili a livello internazionale risorse di conoscenza, relazionali e finanziarie. In secondo luogo, l'industrializzazione, la digitalizzazione, lo sviluppo dei network informatici e tecnologici, l'espansione delle comunicazioni e dei trasporti, la contrazione dello spazio e del tempo, la dematerializzazione ed i cambiamenti della domanda mutano le opzioni sul 'come' e sul 'dove' produrre ed erogare i servizi (Rullani, 2003). In tale scenario, la ricognizione della letteratura in tema di *service internationalisation* - a tutt'oggi poco corposa (Contractor *et al.*, 2003) - non consente di identificare facilmente modelli di espansione oltreconfine comuni alle imprese (Bryson, 2001), data la straordinaria diversità dei servizi in termini di condizioni di base, ovvero di costi fissi, economie di scala e/o di scopo, co-produzione più o meno obbligata, servizi puri o includenti beni materiali.

Gli studi sull'internazionalizzazione dei servizi si concentrano anche sul settore turistico e sul segmento alberghiero, ove l'espansione all'estero è la conseguenza di un'internazionalizzazione della domanda legata a fattori, quali aumento della ricchezza disponibile e ridefinizione del valore assegnato al tempo libero, maggiore mobilità del lavoro internazionale, maggiore mobilità sociale e flussi migratori (Pencarelli, 2010). Un'esauriente review realizzata da Olsen e Roper (1998) rivela che l'internazionalizzazione degli alberghi rappresenta un'area di indagine a sviluppo lento, supportata da una scarsa conoscenza teorica da parte dei ricercatori, che troppo di rado conducono studi comparativi - su vari tipi di imprese di Paesi diversi - e multi-settore (Knight, 1999). Negli anni successivi, la letteratura in tema di *hotel internationalisation* si arricchisce di contributi più numerosi e qualitativamente superiori, racchiudibili in due prospettive di ricerca (Litteljohn *et al.*, 2007). La prima si concentra sulla definizione delle modalità d'ingresso nel mercato estero di arrivo, soffermandosi sui fattori che condizionano simile scelta e ricercando risposte alle domande sul come e perché internazionalizzarsi. I fattori dal peso più rilevante risultano essere di tipo firm specific (Rodriguez, 2002; Jones *et al.*, 2004; Chen, Dimou, 2005), soggettivi (Taylor, 2000; Altinay, 2005) e relativi al Paese di destinazione (Pla-Barber, Darder, 2002; Johnson, Vanetti, 2005). La seconda

prospettiva, invece, ha per oggetto le competenze strategico-organizzative necessarie per diventare e gestire alberghi internazionali (Aung, Heeler, 2001; Altinay, Altinay, 2004).

Trasversalmente alle due prospettive, nel business turistico-alberghiero l'internazionalizzazione risulta influenzata e determinata dalle caratteristiche del prodotto offerto: prevalenza di azioni e componenti intangibili, simultaneità tra produzione e consumo, interazione fra produttore ed utilizzatore, eterogeneità e variabilità dei processi e dell'output (Dunning, McQueen, 1982; Vandermerwe, Chadwick, 1989; Dunning, 1989; Edvardsson *et al.*, 1993; Dunning, Kundu, 1995; Mathe *et al.*, 1997; Clark, Rajaratnam, 1999; Benevolo, 2003). Premesso ciò, un'impresa turistico-alberghiera si ritiene internazionalizzata al verificarsi di due condizioni (Benevolo, 2010):

- a) *concorrenza internazionale dal lato della domanda*, ovvero il servizio deve essere offerto non solo a consumatori domestici, ma anche a clientela estera. Si noti che un atteggiamento passivo - di semplice risposta alle eventuali richieste dall'estero - non basta a configurare un'impresa alberghiera internazionale; occorre piuttosto che ci sia lo stimolo della domanda straniera nella sua area geografica d'origine;
- b) *concorrenza internazionale dal lato dell'offerta*, ossia la condizione per cui l'impresa si trova a competere con concorrenti stranieri che hanno penetrato il suo mercato di riferimento. La dinamica competitiva globale non deve essere subita, ma affrontata con consapevolezza e gestita strategicamente.

L'impresa turistico-alberghiera, inoltre, amplia il proprio raggio geografico di operatività lungo uno o più vettori di sviluppo internazionale (Depperu, 2001; Benevolo, 2010), identificabili in:

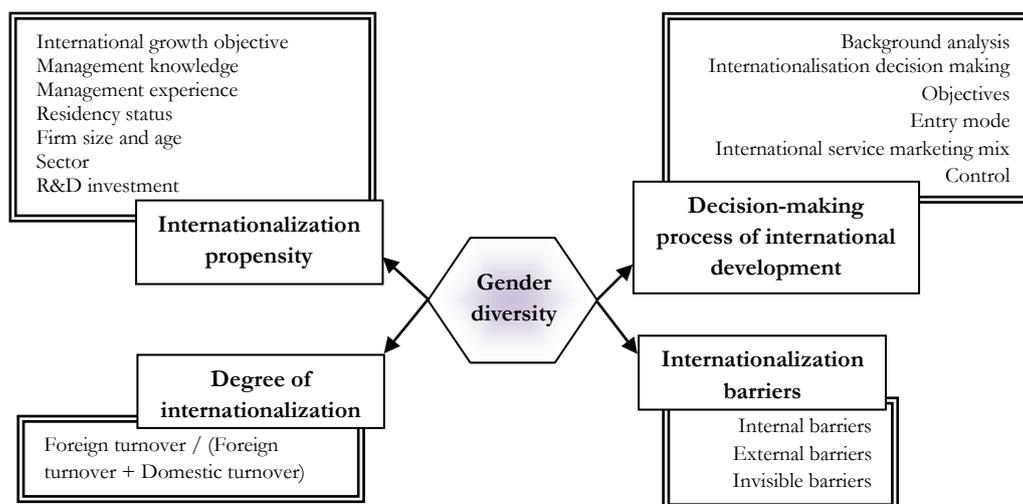
- *internazionalizzazione degli approvvigionamenti*, se l'impresa si rivolge a fornitori stranieri per l'acquisto dei servizi con cui realizzare la propria offerta;
- *internazionalizzazione produttiva*, qualora l'impresa realizzi all'estero tutte o alcune fasi di produzione ed erogazione del servizio;
- *internazionalizzazione commerciale*, nel caso in cui l'impresa rivolga la propria offerta a clienti stranieri e venda¹, direttamente o tramite intermediari, su mercati esteri.

¹ Nel settore dei servizi, assume un'importanza notevole la differenza tra il fenomeno della vendita all'estero del servizio e quello della sua erogazione internazionale. La vendita, infatti, può precedere l'erogazione e può essere affidata ad agenti ed intermediari; l'erogazione, invece, può essere effettuata solo dall'impresa direttamente o attraverso la delega a partner con cui essa ha stipulato accordi collaborativi, come il franchising o il licensing. Cfr. BENEVOLO C., GRASSO M. (2010). L'internazionalizzazione dei tour operator. Un'indagine in Italia. *Economia e diritto del terziario*, 2, 293-294.

Il processo d'internazionalizzazione, di cui si tratterà nel prosieguo del presente capitolo, può prendere avvio da ciascuno dei suddetti vettori, senza una sequenza necessariamente definita o ottimale.

Descritta la cornice teorica di riferimento del modello proposto ad analisi dell'espansione internazionale dell'impresa alberghiera in ottica di genere, non rimane che individuarne le componenti, singolarmente trattate nei paragrafi successivi (Fig. III.1.).

Figura III.1. - Il modello di analisi



Fonte: ns. elaborazione.

L'anima del framework è costituita dalla diversità di genere, rapportata ad una serie di determinanti che individuano i seguenti costrutti di analisi, ovvero la propensione (Orser *et al.*, 2010) ed il grado di internazionalizzazione (Hua, Upneja, 2011), il processo decisionale di sviluppo internazionale (Galdini, 2009) e le barriere all'internazionalizzazione (Gross, Huang, 2011; Del Baldo, 2005; Shaw, Darroch, 2004) delle imprese alberghiere.

III.2. La diversità di genere

Il significato del termine *diversità* si riferisce alla misura in cui un individuo o un gruppo specifico - donne, minoranze etniche, disabili - vengono percepiti come altro da sé (Homberg, 2010). Si noti che la diversità, così definita, è tutt'altro che astratta, periferica o 'a parte', configurandosi come un fenomeno insito in ogni realtà, compresa quella organizzativa, ove se ben gestita può acquisire valore di mercato (Barabino, 2001).

La determinazione della diversità passa attraverso un numero teoricamente illimitato di caratteristiche, di cui la letteratura ha individuato alcune fisse, finendo per classificare i vari tipi di diversità (Jackson *et al.*, 1995; Pelled, 1996). A tal proposito, una categorizzazione ampiamente utilizzata distingue la diversità *demografica* da quella *cognitiva* (Milliken, Martins, 1996; Williams, O'Reilly, 1998). La prima comprende caratteristiche più facilmente osservabili, come genere, età ed etnia, mentre la seconda è data da caratteristiche più nascoste, quali functional background, istruzione, occupazione (Harrison *et al.*, 1998; Jehn *et al.*, 1999; Bowers *et al.*, 2000), valori ed atteggiamenti (van Knippenberg, Schippers, 2007). Focalizzando l'attenzione sul solo genere, la gender diversity risulta da queste prime considerazioni una forma di diversità demografica.

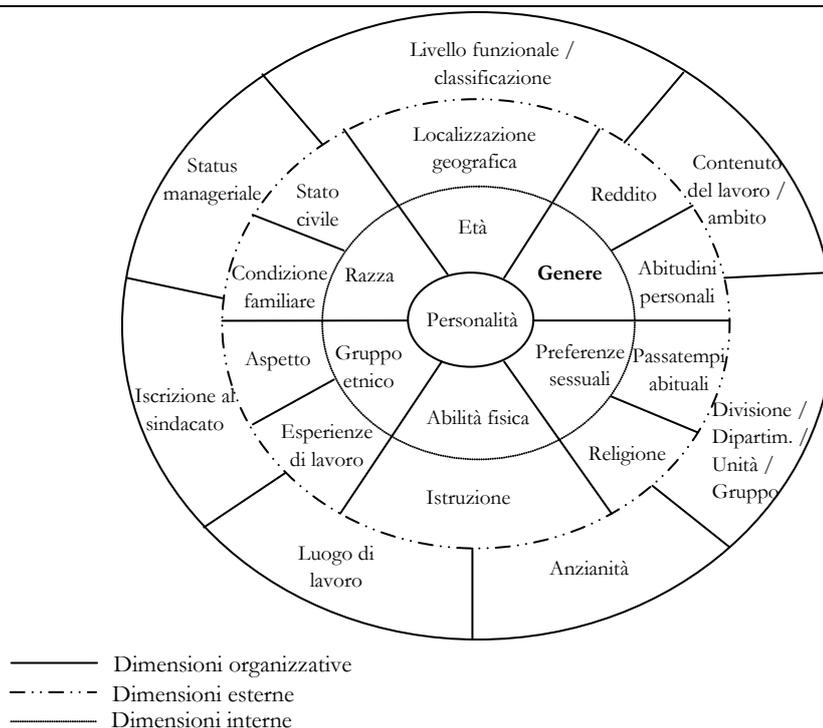
Nel tempo, il concetto di genere sembra uscire da una sorta di clandestinità, che lo aveva visto virtualmente ignorato fino agli anni '70, per diventare oggetto di numerosi studi. Un simile interesse ha anche radici sociali: il cambiamento della famiglia - che si fa nucleare e con pochi figli - unitamente al mutamento del rapporto di scolarità - con donne sempre più istruite e portatrici di competenze qualificate nel mercato del lavoro - contribuiscono alla diffusa considerazione del gender come di una variabile importante per la comprensione dei comportamenti dei soggetti nei vari contesti sociali (Salvemini, 2000).

Tra i principali contributi di ricerca in materia di genere, pertanto, si menziona l'interpretazione della diversità secondo Gardenswartz e Rowe (1994). Costoro concepiscono la diversity per stratificazioni più o meno strutturali e modificabili, che la rendono simile ad una ruota (Fig. III.2.)

Il perno della ruota è costituito dalla *personalità* dell'individuo, quale nucleo centrale immodificabile su cui si costruiscono gli altri livelli, ovvero le *dimensioni interne* - caratteristiche strutturali non soggette al controllo dell'individuo e non modificabili per sua volontà (età, genere, etnia, ecc.) - e le *dimensioni esterne* - aspetti che possono essere cambiati nel corso della vita personale dell'individuo (stato civile, luogo di residenza, reddito, aspetto, ecc.). L'ultimo livello della diversità è dato dalle *dimensioni organizzative* (posizione occupata, anzianità aziendale, status gerarchico, appartenenza funzionale, ecc.) che descrivono la diversità dell'individuo nel mondo del lavoro². Nell'ottica della ruota, insomma, la gender diversity si intende come uno dei livelli interni della diversità individuale.

² La ruota della diversità può essere considerata un buon tentativo di lettura tassonomica della diversità individuale; tuttavia, è innegabile il limite per cui non vengano considerate le continue interrelazioni fra le dimensioni costitutive della ruota stessa.

Figura III.2. - La ruota della diversità



Fonte: ns. adattamento da GIRELLI L. (2009). *Identità e diversità in azienda: io e l'altro. Sviluppo & Organizzazione*, Gennaio/Febbraio, p. 49.

Sulla falsariga di Gardenswartz e Rowe, ma in tempi molto più recenti, Powell (2011) individua due differenti dimensioni di diversità distinte in *primarie* e *secondarie*. Nel primo caso, si tratta di sesso, razza, etnia, età, orientamento sessuale ed abilità/disabilità fisica, ovvero di caratteristiche che plasmano in modo pressoché evidente ed immutabile (ad eccezione dell'orientamento sessuale) l'identità del soggetto. Nel secondo caso, invece, la diversità è data da caratteristiche personali - istruzione, reddito, religione, credo politico, stato civile ed esperienza lavorativa - che l'individuo può modificare o abbandonare nel corso della propria esistenza.

Coerentemente con questa visione, pertanto, la gender diversity è una delle dimensioni primarie della diversità. Dal momento che Powell parla di sesso e non di genere, una simile affermazione stride con quanti ritengono che i due termini non siano interscambiabili. Si noti, infatti, che il genere differisce dal concetto di *sex* (Pilcher, Whelehan, 2010) - insieme degli attributi biologici connessi al maschio e alla femmina (Oakley, 1974) - trattandosi di una costruzione sociale del maschile e del femminile (Gregson *et al.*, 1997). In altri termini, se il sesso è lo stato biologico degli individui dalla nascita, allora il genere è il pacchetto di aspettative - in termini di ruoli, attività, responsabilità, bisogni, caratteristiche e comportamenti (ILO, 2006) - che la società associa a ciascun sesso in riferimento all'altro (Buckingham-Hatfield, 2005).

Indipendentemente che la gender diversity si consideri una variabile demografica oppure una dimensione interna o primaria della diversità, essa viene comunque

governata da fenomeni, quali stereotipi, pregiudizi e discriminazioni³ (Powell, 2011). Nonostante l'azione di questi fenomeni consolidati, la gender diversity subisce modifiche a seconda della cultura di genere presente nel contesto sociale in cui i soggetti vivono. Non a caso, Bellinger ed Hofstede (1989) ordinano le culture nazionali per indice di mascolinità ponendo il Giappone al primo posto, l'Italia al quarto ed i paesi nord europei in fondo alla classifica.

Accanto al filone di contributi psico-sociologici appena ricostruito, si profilano anche studi di matrice manageriale. La constatazione che tra maschi e femmine esistano variegata differenze, infatti, lascia presagire che anche il governo delle organizzazioni possa risentire di tali differenze, alimentando la convinzione che le imprese guidate da uomini e quelle guidate da donne presentino dinamiche evolutive diverse, ed altrettanta diversità esista nei risultati che esse riescono a conseguire (D'Amato, Marino, 2011). Addirittura, alcuni cambiamenti interni all'azienda (passaggio dalla gerarchia al *teamwork*, transizione dalla rigidità alla flessibilità organizzativa, orientamento al cliente) fanno sì che l'organizzazione necessiti fortemente di comportamenti e attitudini che da sempre caratterizzano l'universo femminile (capacità di lavorare in gruppo, di gestire i conflitti, di ascoltare, di comunicare e di motivare).

Su tali premesse, si è cominciato a riconoscere il gender come “*una mappa significativa per la comprensione dei fenomeni organizzativi*” (Bombelli, 2000, p. 2), come una variabile importante per l'interpretazione dei comportamenti dei soggetti nelle organizzazioni, poiché influenza le risorse che questi controllano, le logiche interattive in cui si inseriscono, gli obiettivi che perseguono ed il senso che attribuiscono alle loro azioni (Simili, 2009). Di qui, la proliferazione di studi manageriali sulla diversità di genere nonostante il parere di quanti ancora ritengano il tema pericoloso in una prospettiva di guerre dei sessi e ridondante rispetto ai veri problemi delle aziende.

Tale filone guarda alla gender diversity come alla presenza di ambo i sessi nei vari ruoli aziendali di responsabilità, nella composizione dei consigli di amministrazione e dei top management team (Montemerlo, Profeta, 2009; Gallucci, 2010). La gender diversity, così intesa, costituisce il punto di partenza per riflettere sugli effetti della diversità di genere sull'indipendenza (Babcock, Laschever, 2003; Wilmerding, 2006), sull'innovazione (European Commission, 2008), sul buon governo (Weeks, 2008; Xu, 2011) e sulle performance economico-finanziarie dell'azienda (Krishnan, Park 2005; Nguyen, Faff, 2006-2007; Joy *et al.*, 2007; Campbell, Minguez-Vera 2008). In proposito, la molteplicità dei contributi è tutt'altro che unanime, in quanto la

³ Lo *stereotipo* è un'attività cognitiva che si realizza nel pensare, nell'apprendere e nel ricordare una serie di credenze riguardanti gli attributi personali di un gruppo riconoscibile di persone. Il *pregiudizio*, invece, è un'attività emotiva che si traduce nell'assunzione di un atteggiamento negativo nei confronti dei membri di altri gruppi. La *discriminazione*, infine, è un'attività comportamentale che consiste nelle modalità di trattamento delle persone di un dato gruppo. Cfr. HUNTER T.D. (2009). *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination*. New York: Psychology Press.

letteratura verifica un legame ora positivo, ora negativo o addirittura inesistente tra la diversità di genere e la dinamica aziendale (Simpson *et al.*, 2010). Nel filone manageriale, inoltre, rientra a pieno titolo anche la disciplina del Diversity Management, che raggruppa teorie e prassi sulla gestione della diversità in azienda soprattutto in un'ottica di valorizzazione ed inclusione (Janssens, Zanoni, 2005; Ehrich, 2008).

Incrociando gli studi di stampo psico-sociologico con quelli di matrice manageriale, l'anima del modello di analisi proposto nel presente lavoro è costituita dalla gender diversity, intesa come la presenza di ambo i sessi - con le loro caratteristiche biologiche, culturali, di personalità - nei vertici aziendali.

III.3. La propensione all'internazionalizzazione

Nel linguaggio comune, il termine *propensione* qualifica la tendenza, l'inclinazione naturale, ovvero la buona disposizione verso qualche cosa⁴. Tale significato risulta pressoché in linea con le accezioni attribuite al vocabolo in ambiti scientifici.

A tal proposito, le prospettive definitorie più immediatamente rintracciabili da una rassegna della letteratura economico-aziendale sono due. La prima guarda alla propensione come ad un *fattore* legato all'individuo e capace di influenzare il processo di espansione all'estero dell'impresa (Leonidou *et al.*, 1998). Tale fattore si manifesta, ad esempio, nell'attitudine personale a scoprire e a cogliere opportunità imprenditoriali al di là dei confini domestici. La seconda prospettiva, invece, considera la propensity un *indicatore* che, unitamente all'intensità, concorre alla determinazione del comportamento adottato dalle imprese in materia di internazionalizzazione delle attività (Zhao, Zou, 2002; Fernández, Nieto, 2006).

Per il resto, la literary review appositamente svolta porta all'attenzione concetti non espressamente definiti come internationalization propensity, ma logicamente riconducibili, in modo più o meno diretto, al costrutto in esame. Si pensi, ad esempio, all'*impulso all'internazionalizzazione* teorizzato da Caroli (2000; Caroli, Lipparini, 2002) per identificare il momento in cui l'imprenditore - spinto da elementi personali ed intuitivi - innova il sistema impresa in una direzione di espansione oltreconfine. Casillas *et al.* (2007), invece, parlano di *orientamento internazionale*, quale disposizione a condurre transazioni regolari con i mercati esteri, instaurando rapporti commerciali e/o produttivi più o meno semplici, lungo un continuum che va da un orientamento estremamente locale ad un altro assolutamente globale. L'orientamento all'internazionalizzazione, inoltre, viene associato ad una maggiore produttività e

⁴ Cfr. www.treccani.it, *download* del 10.11.2011.

capacità competitiva dell'impresa (Berry *et al.*, 2001), contribuendo ad accelerarne la crescita e ad aumentarne le possibilità di sopravvivenza.

Nondimeno, contributi altrettanto interessanti si focalizzano sui fattori che influenzano più o meno significativamente la propensione all'internazionalizzazione (Şentürk, Erdem 2008). Le più datate riflessioni in merito indagano sulle dimensioni (Miesenbock, 1988; Aaby, Slater, 1989; Gemünden, 1991; Bonaccorsi, 1992; Philip, 1998) e sulle caratteristiche aziendali (Javalgi *et al.*, 1998). Parimenti, la capacità tecnologica dell'impresa tradotta in innovazioni di prodotto/processo, brevetti ed investimenti in Ricerca & Sviluppo (Rodriguez, Rodriguez, 2005), nonché le caratteristiche del management legate all'età, alle competenze linguistiche ed ai viaggi d'affari all'estero (Obben, Magagula, 2003) e la qualità dell'offerta (Brooks, 2006) sono solo alcuni degli elementi individuati come determinanti del costrutto. In proposito, Manolova *et al.* (2002) escludono che l'orientamento internazionale ed i fattori demografici incidano sulla propensione di un'impresa a travalicare i confini del mercato domestico; di contro, essa è condizionata dalla percezione dell'ambiente e dalle *skill* specifiche. Alla luce dei risultati di un'indagine condotta sulle Pmi polacche, invece, Nguyen *et al.* (2006) giungono alla conclusione per cui la propensione all'internazionalizzazione dipenda da molteplici fattori interni ed esterni. Costoro inseriscono nella prima categoria l'età dell'impresa, l'ammontare delle vendite, il numero di dipendenti, la struttura proprietaria, il livello tecnico dei prodotti, così come l'età del manager, il suo livello d'istruzione e la sua conoscenza delle lingue straniere, nonché la redditività, il rischio ed il costo connessi all'attività. Relativamente ai fattori esterni, gli autori menzionano la dimensione del mercato e della concorrenza, le barriere tariffarie e non tariffarie, i tassi di cambio, l'assicurazione e l'assistenza finanziaria.

A tal punto, volendo allargare il discorso dalle determinanti alle conseguenze della internationalization propensity, Navarro *et al.* (2010) forniscono utili spunti di riflessione. Il loro lavoro è incentrato sul commitment dell'impresa, definito come l'impegno di tempo e risorse - umane e finanziarie - messe a servizio dell'internazionalizzazione. In questa accezione, risulta corretta la nostra deduzione per cui nulla esclude che il coinvolgimento sia una possibile conseguenza della propensione all'internazionalizzazione. Se questo è vero, allora - partendo da Sichtmann e von Selasinsky (2010) secondo cui il commitment produce effetti diretti sulle performance all'estero - per transitività anche la propensione dovrebbe condizionare la performance, seppure indirettamente, ovvero tramite il commitment.

Questo rapido excursus sul concetto e sulla natura dell'internationalization propensity è strumentale all'indicazione della definizione del costrutto che viene accolta nel presente lavoro. Nella fattispecie, dunque, la propensione all'internazionalizzazione è intesa come la condizione per cui le imprese alberghiere ampliano o meno il proprio raggio di operatività oltre i confini nazionali (Calof, 1994; Salomon, Shaver, 2005; Nguyen *et al.*, 2006; Fung *et al.*, 2007; Estrin *et al.*, 2008).

L'interpretazione del costrutto in termini di genere è supportata dalla teoria del femminismo sociale, che - di contro ad un'uguaglianza sostanziale tra i sessi sostenuta dalla *liberal feminist theory* - considera uomini e donne diversi nei bisogni, nelle esperienze, nelle competenze, nei valori (Ahl, 2006) e, dunque, anche nella propensione all'espansione internazionale. Una serie di driver⁵ (Orser *et al.*, 2010) consente la determinazione dell'internationalization propensity così intesa (Tab. III.2.).

Tabella III.2. - *I driver della propensione all'internazionalizzazione*

DRIVER	SIGNIFICATI	RIFERIMENTI ⁶
Obiettivo di crescita internazionale	L'interesse attivo di proprietà/management alla crescita internazionale dell'impresa	De Clercq, 2005; Heinonen <i>et al.</i> , 2004
Conoscenza ed esperienza internazionali del management	Il capitale umano del management team, ovvero la conoscenza culturale, geografica, di mercato a livello internazionale; la capacità di apprendere, di cambiare e di formare connessioni in ambienti interculturali; l'esperienza maturata con gli stakeholder esteri	Oviatt, McDougall, 1994; Eriksson <i>et al.</i> , 1997; Reuber, Fischer, 1997; Ruzzier <i>et al.</i> , 2007
Status di immigrato/a	La condizione di imprenditore/imprenditrice immigrato/immigrata nel mercato domestico dell'impresa	Beauchesne, 2007
Dimensioni ed età dell'impresa	Il numero di anni trascorso dalla nascita dell'impresa e le dimensioni raggiunte, il che riflette l'ammontare delle risorse disponibili	Bonaccorsi, 1992; Katsikeas <i>et al.</i> , 1997; Carrington, 2006
Settore	Il settore industriale in cui si focalizza l'attività dell'impresa	Cavusgil, 1984; Beamish, Munro, 1986; Seringhaus, 1993; Baldwin, Gu, 2003; Therrien, Doloreux, 2007
Innovazione	Gli investimenti in Ricerca & Sviluppo (R&S) e l'uso di tecnologie da parte dell'impresa	Beamish <i>et al.</i> , 1993; Carrington, 2005; Statistics Canada, 2006; Therrien, Doloreux, 2007

Fonte: ns. adattamento da ORSER B., SPENCE M., RIDING A., CARRINGTON C.A. (2010). Gender and export propensity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, pp. 936-940.

III.4. Il grado d'internazionalizzazione

Altra componente chiave del modello concettuale di riferimento è rappresentata dal *grado d'internazionalizzazione* dell'impresa, quale livello di intensità dell'attività svolta all'estero in un qualsiasi momento temporale (Papadopoulos, Martín Martín, 2010).

⁵ Si tratta esclusivamente di driver interni all'impresa.

⁶ Vengono citati gli autori che nei loro studi hanno già collegato gli elementi, qui identificati come driver, al costrutto della propensione all'internazionalizzazione.

Gli studi di International Business hanno sviluppato nel tempo diversi approcci metodologici e teorici nel tentativo di introdurre misure quantitative sintetiche del costruito sempre più precise ed attendibili (Cerrato, 2009). Non a caso, esiste una vasta letteratura sulla misurazione dell'internazionalizzazione delle imprese, interamente dedicata alla ricerca del 'buon' indicatore (Genthon, Potì, 2006).

Un primo gruppo di lavori, dunque, fa riferimento a misure unidimensionali basate sui rapporti asset all'estero/asset totali, dipendenti all'estero/totale dipendenti e attivi esteri/totale attivi. In realtà, il rapporto fatturato estero/fatturato totale rappresenta la misura unidimensionale indubbiamente più utilizzata, soprattutto negli studi meno recenti incentrati sulla relazione tra internazionalizzazione e performance (Vernon, 1971; Grant *et al.*, 1988, Geringer *et al.*, 1989; Qian, 2002). L'adozione di un singolo indicatore basato sulle vendite estere ha il vantaggio di essere una misura oggettiva e facilmente replicabile (Li, 2007), ma porta con sé lo svantaggio di non consentire di tener conto dei diversi ambiti rispetto cui l'internazionalizzazione può realizzarsi.

Alcuni autori adottano misure unidimensionali di tipo *count-based*, ossia basate sul numero di Paesi in cui l'impresa è presente o sul numero di sussidiarie operanti all'estero (Delios, Beamish, 1999; Lu, Beamish, 2001). In tal modo, si finisce per ignorare le differenze nell'importanza di ciascun Paese o sussidiaria e nel coinvolgimento dell'impresa nei vari mercati.

Nel tempo si susseguono svariati contributi volti a superare la limitata significatività delle misure unidimensionali, verso un'operazionalizzazione più accurata del grado di espansione oltreconfine. Pertanto, un primo approccio consiste nel ricorrere a più misure unidimensionali, esaminate separatamente nelle analisi empiriche (Daniels, Bracker, 1989). Un secondo approccio, invece, introduce gli indici di entropia al fine di considerare sia il numero di mercati (paesi o regioni) in cui l'impresa opera, sia dell'importanza relativa di ciascuno di essi (Kim *et al.*, 1993; Hitt *et al.*, 1997, 2006). Un terzo approccio, infine, si basa sulla costruzione di indici composti, dati dalla somma o dal valore medio di più variabili. Gli autori che propongono indici aggregati (Sanders, Carpenter, 1998; Lu, Beamish, 2004; George *et al.*, 2005) intendono esaminare le molteplici dimensioni dell'internazionalizzazione, correndo il rischio che il significato ed il valore di una variabile venga perduto o distorto nell'aggregazione in un indice, che somma misure eterogenee.

Sullivan (1994, 1996) propone un indice costituito dalla combinazione lineare di cinque indicatori: Fsts (*foreign sales/total sales*), Fata (*foreign assets/total assets*), Osts (*overseas subsidiaries/total subsidiaries*), Pdio (*psychic dispersion of international operations*) e Tmie (*top managers' international experience*). I risultati raggiunti e la metodologia adottata vengono criticati da Ramaswamy *et al.* (1996), secondo cui Sullivan non fa altro che sommare misure di aspetti diversi dell'internazionalizzazione producendo un effetto di compensazione - per cui si bilanciano variabili con punteggi alti e quelle con

punteggi bassi pur non essendo tra loro sostituibili - che fa perdere il valore informativo di ogni variabile.

Un altro esempio di indicatore composto è dato dal *Transnationality Index* (Tni) dell'Unctad (2005), calcolato come media della percentuale estera di vendite, dipendenti ed asset. Il punto di forza dell'indice di transnazionalità è legato al fatto che - incorporando sia la variabile delle vendite, che quelle dei dipendenti e degli asset - si focalizza tanto sul lato della domanda quanto su quello dell'offerta (Ietto-Gillies, 1998). Di contro, le debolezze del Tni si rintracciano in due aspetti. In primo luogo, le diverse misure che compongono l'indice dovrebbero essere considerate separatamente in modo da distinguere i Paesi che fungono da mercati di sbocco da quelli dove hanno luogo le altre attività a monte. In secondo luogo, l'indicatore non fornisce informazioni sulla dispersione geografica delle attività estere, giacché esso si limita a distinguere tra attività domestiche ed extra domestiche.

Dal tentativo di superare quest'ultimo limite muove lo studio di Ietto-Gillies (1998) che approda all'elaborazione del *Transnationality Spread Index* (Tsi)⁷, dato dal prodotto dell'ammontare di attività estere per il numero di Paesi in cui l'impresa opera. Le due misure combinate, tuttavia, non sono necessariamente correlate, tanto che un medesimo valore dell'indice aggregato può risultare anche da diverse combinazioni delle due componenti.

Nella consapevolezza della difficoltà di adottare con successo tali misure, si è fatta strada una direzione di ricerca alternativa che punta ad una valutazione qualitativa più che del grado d'internazionalizzazione del profilo internazionale dell'impresa (Cerrato, 2009). Tale profilo risulta essere delineato da sei dimensioni fondamentali, non necessariamente correlate, identificabili in internazionalizzazione dei mercati di sbocco, risorse allocate all'estero, dispersione geografica, orientamento internazionale del management, internazionalizzazione finanziaria e del business network.

Questa sintetica rassegna della letteratura fa emergere come ciascuna misura o approccio all'analisi del grado d'internazionalizzazione presenti vantaggi e limiti, ragion per cui la sua validità va apprezzata in relazione alle finalità di ricerca perseguite. Nella fattispecie, studiare un solo settore economico di attività rende la scelta dell'indicatore meno problematica, poiché le imprese hanno una configurazione di pratiche manageriali molto simile. Detto ciò, ai fini della determinazione del costrutto in esame, il presente studio si avvale di una singola misura basata sul fatturato estero; a questa scelta si accompagna il vantaggio di utilizzare una misura oggettiva, unitamente allo svantaggio della limitata significatività delle misure unidimensionali applicate ad un oggetto di studio così complesso. Pertanto, il grado d'internazionalizzazione (DOI) è calcolato mediante la

⁷ Il Tsi è prodotto del Tni e del *Network Spread Index*. Quest'ultimo si ottiene dal rapporto tra numero di Paesi esteri in cui l'impresa ha filiali/numero massimo di Paesi in cui potrebbe averne. Secondo Ietto-Gillies (1998), il denominatore risulta pari a 178.

rielaborazione della formula recentemente applicata da Hua ed Upneja (2011) alle imprese della ristorazione:

$$DOI = FT/AT$$

dove: $DOI = \text{degree of internationalization}$
 $FT = \text{foreign turnover}$
 $AT = (\text{foreign turnover} + \text{domestic turnover})$

III.5. Il processo decisionale di sviluppo internazionale

I processi d'internazionalizzazione si prestano ad essere interpretati facendo ricorso a diversi approcci tra loro complementari (Coviello, Munro 1997; Björkman, Forsgren 2000; Meyer, Skak 2002; Bell *et al.*, 2003; Jansson, Sandberg 2008) e caratterizzanti studi condotti prevalentemente sul settore manifatturiero (Alvarez-Gil *et al.*, 2003). I primi contributi in materia di processi espansivi all'estero, infatti, riguardano le sole imprese produttrici di beni tangibili (Buckley *et al.*, 1992; Clark, Rajaratnam, 1999; Grönroos, 1999; Lovelock, 1999). Successivamente, alcuni autori allargano l'interesse di ricerca alle aziende del terziario (Terpstra, Yu, 1988; Edvardsson *et al.*, 1993), concentrandosi sulle caratteristiche uniche del servizio⁸ rispetto al prodotto fisico (Bell, 1995; Cicic *et al.*, 1999; Patterson *et al.*, 1999; Bryson, 2001). Queste caratteristiche - presenti con intensità e modalità differenti anche in funzione della specifica modalità di erogazione adottata dall'impresa - influenzano e determinano i processi di internazionalizzazione nel contesto dei servizi (Vicari 1983; Vandermerwe, Chadwick, 1989; Dunning, 1989; Segal-Horn, 1993; Mathe *et al.*, 1997; Clark, Rajaratnam, 1999; Benevolo, 2003; Bouquet *et al.* 2004).

Entrando nel vivo delle impostazioni teoriche, le teorie sull'evoluzione degli investimenti diretti esteri (IDE)⁹ - elaborate negli anni '70 dagli studi sulla dimensione microeconomica dei processi d'internazionalizzazione delle imprese (Cannavale,

⁸ In primo luogo, i servizi sono per loro natura intangibili. L'intangibilità implica un diverso processo di valutazione della qualità da parte del cliente, l'eterogeneità nell'esecuzione del servizio e l'impossibilità di immagazzinare scorte per richieste future. In secondo luogo, i servizi non possono essere commercializzati in modo indipendente dalla produzione e dal consumo degli stessi. In terzo luogo, la produzione del servizio comporta spesso l'interazione fra produttore e consumatore. Cfr. GOTTI A., BENASSI M. (2010). L'offerta di servizi da parte delle imprese manifatturiere in ambito internazionale: il caso del distretto nautico del Sebino. *Economia e Politica Industriale*, Vol. 37, 3, 13-27.

⁹ Le teorie sull'evoluzione degli IDE sono riconducibili a tre filoni fondamentali: l'*internationalization theory* della Reading School (Buckley, Casson, 1976), la teoria del potere di mercato (Hymer, 1976; Kindleberger, 1970), la teoria dei costi transazionali (Williamson, 1975) ed il paradigma eclettico (Dunning, 1988; Hill *et al.*, 1990).

2008) - mostrano scarse possibilità applicative al contesto dei servizi (Rugman, 1980; Dunning, 1988). Tale teorie, infatti, sono il prodotto di un filone di ricerca incentrato sulle transazioni delle imprese produttrici di beni, ragion per cui le stesse non tengono conto dell'impatto che le relazioni tra gli attori coinvolti hanno sul processo di espansione oltreconfine delle imprese di servizi (Freeman *et al.*, 2007). Nonostante tale limite, uno dei filoni fondamentali a cui si suole ricondurre le teorie sull'evoluzione degli IDE - il paradigma eclettico¹⁰ - viene applicato alle imprese di servizi e, precisamente, a quelle alberghiere (Dunning, McQueen 1982; Kundu 1994; Dunning, Kundu, 1995; Johnson, Vanetti, 2005). In quest'ottica, dunque, affinché un albergo abbia convenienza a svilupparsi all'estero devono manifestarsi tre tipologie di vantaggi: di proprietà (economie di scala, conoscenza profonda dei bisogni degli ospiti internazionali, maggiore professionalità del personale, migliori sistemi di gestione e prenotazione, brand name forte); di localizzazione (elevata attrattività della location in cui l'albergo è ubicato); di internazionalizzazione (riduzione dei costi di ricerca, destagionalizzazione degli arrivi e delle presenze, diversificazione dei rischi, assicurazione della disponibilità di materie prime e componenti ad elevati standard qualitativi).

Progressivamente, si fa strada la consapevolezza per cui le sole variabili strettamente economiche non siano sufficienti da sole a spiegare i processi di crescita internazionale delle imprese, entrando in gioco anche dimensioni legate all'esperienza, all'apprendimento, alle caratteristiche personali e professionali dell'imprenditore (Cerrato, Depperu, 2009). Di qui, l'affermazione - accanto alla prospettiva economica - di un approccio incentrato sull'analisi del processo d'internazionalizzazione, di cui la teoria degli stadi rappresenta il paradigma dominante¹¹. Quest'ultima concettualizza l'espansione oltreconfine come il risultato

¹⁰ Il *paradigma eclettico* aggiunge alle imperfezioni dei mercati una seconda determinante dell'internazionalizzazione delle multinazionali, ovvero lo sfruttamento di vantaggi collegati ai fattori specifici del Paese (normative, infrastrutture, disponibilità dei fattori della produzione) in cui l'impresa localizza le attività ed alla presenza in azienda di risorse specifiche (disponibilità di capitale umano, di conoscenze, di esperienze internazionali) trasferibili all'estero a costi sostenuti. Cfr. CANNAVALE C. (2008). *Strategie di internazionalizzazione delle imprese nell'est europeo. Determinanti e modalità di attuazione*. Torino: Giappichelli.

¹¹ Si ritengono modelli a stadi lo U-Model (modello di Uppsala) di Johansson e Vahlne (1977) e l'I-Model (modello dell'innovazione) di Cavusgil (1980). Lo *U-Model* descrive l'internazionalizzazione come un processo sequenziale di crescita in cui il coinvolgimento sovranazionale dell'impresa aumenta gradualmente per effetto delle conoscenze relative al mercato acquisite tramite l'esperienza. L'incrementale accumulato di esperienza, infatti, consente all'impresa di passare da entry mode leggeri (export indiretto) a modalità d'ingresso più impegnative e rischiose (filiale produttiva), nonché di espandersi da mercati più vicini a mercati più lontani, in termini di distanza psichica. Cfr. ÓLADÓTTIR Á.D. (2010). *Internationalization from a small domestic base: an empirical analysis of economics and management*. Denmark: Copenhagen Business School. Secondo l'*I-Model*, il processo di espansione internazionale inizia quando l'impresa, sollecitata da ordini esterni effettuati da parte di un intermediario commerciale, avvia una fase pre-esportativa nella quale comincia a raccogliere informazioni. Lo stadio seguente vede un maggior coinvolgimento dell'impresa tramite l'avvio di una vera e propria attività esportativa seguita dagli agenti, ma limitata a pochi mercati. L'esperienza acquisita dall'impresa la spinge poi gradualmente a incrementare le proprie esportazioni e a dirigerle verso mercati sempre più

di un processo sequenziale in cui ogni stadio determina il cambiamento di quello successivo. In altri termini, l'output di una fase diventa l'input della successiva, ragion per cui il processo appare graduale, dinamico e lineare. Lo *stage approach* viene adottato anche nello studio dell'internazionalizzazione delle imprese di servizi che, in quest'ottica, si espandono all'estero prima attraverso esportazioni, poi mediante IDE (Sharma, Johanson, 1987; Sharma, 1988; Bell, 1995; Roberts, 1999; Cardone-Riportella, Cazorla-Papis, 2001; Ekeledo, Sivakumar, 2004). Tuttavia, non mancano critiche da quanti ritengono che un modello risultante da indagini empiriche condotte su imprese produttrici di beni non possa avere una piena applicabilità sulle imprese produttrici di servizi (Javalgi *et al.*, 1998; Bridgewater, 1999; Andersson, 2002; Wilkinson, Brouthers, 2006; Jack *et al.*, 2008).

I filoni di studio più recenti si focalizzano maggiormente sui fattori da cui dipende la spinta al processo d'internazionalizzazione delle imprese. Si pensi, in proposito, alla *network analysis* (Johanson, Mattson, 1988; Coviello, 2006; Johanson, Vahlne, 2003; Elango, Pattnaik, 2007), piuttosto promettente soprattutto per le imprese di servizi (Johnson, Vanetti, 2005). Essa, infatti, enfatizza l'importanza della relazione, quale driver dello sviluppo internazionale. Non a caso, le relazioni con i vari attori del network - intermediari, clienti e fornitori esteri, partner ed istituzioni dei Paesi ospiti (Chetty, Campbell-Hunt, 2003) - danno accesso a risorse tecnologiche, produttive o di mercato, attivano processi di apprendimento (Vignola, 2007) e contribuiscono a superare i limiti connessi alla dimensione aziendale o alla minore esperienza in materia di internazionalizzazione.

Da questo rapido excursus emerge chiaramente che - sebbene esista un'ampia ed articolata letteratura sui servizi - gli studi sull'internazionalizzazione delle imprese del terziario sono frammentati e recenti, così come risultano ancora trascurate le analisi sui processi di multinazionalizzazione adottati dalle stesse (Merchant, Gaur, 2008; Benevolo *et al.*, 2011). Constatato ciò, il presente lavoro considera il processo d'internazionalizzazione delle imprese alberghiere alla stregua di un ampio processo decisionale, articolato in molteplici fasi successive - tra loro dipendenti e complementari - volte a definire la formula imprenditoriale con cui sviluppare le attività oltre i confini del mercato domestico (Galdini, 2009) (Fig. III.3.).

L'analisi di scenario, quale primo step del processo in esame, consiste nella raccolta di dati primari (*nuovi dati reperiti mediante indagini field*) e secondari (*dati già esistenti reperiti mediante indagini desk*) con cui delineare in modo chiaro ed analitico le condizioni del mercato internazionale (caratteristiche economiche, sociali, politiche, istituzionali, culturali e fattori di spinta all'internazionalizzazione), così da ridurre al minimo le possibilità di commettere errori negli step successivi.

distanti da un punto di vista psichico, ovvero linguistico, economico, politico e socioculturale; inoltre, vengono sperimentate nuove modalità di presidio dei mercati come gli investimenti diretti e le joint venture con partner locali.

Figura III.3. - *Le fasi del processo decisionale di sviluppo internazionale*



Fonte: ns. adattamento da GALDINI L. (2009). *L'internazionalizzazione d'impresa. Processi, metodi e strategie*. Torino: Giappichelli, p. 47.

All'analisi di scenario segue la decisione di operare all'estero, assunta sulla base di due parametri, identificabili nel grado di coinvolgimento desiderato - misura in cui l'impresa intende impegnare le proprie risorse umane e finanziarie nello sviluppo internazionale - e nel grado di rischio¹² percepito - misura del 'pericolo' che l'impresa è consapevolmente disposta a correre e che risulta direttamente collegato alla distanza geografica e/o culturale dal paese di origine -.

Il passaggio successivo coincide con la definizione degli obiettivi da raggiungere mediante l'implementazione del processo d'internazionalizzazione. Le finalità variano a seconda dell'area aziendale di riferimento (Tab. III.3.); è necessario, tuttavia, che gli obiettivi individuati non risultino in conflitto fra loro. In generale, un importante obiettivo d'internazionalizzazione consiste nel difendersi dall'ingresso nel mercato domestico di imprese straniere. Tale diffusa tendenza si deve alla frammentazione del mercato turistico, ove è presente un elevato numero di realtà aziendali dalle dimensioni modeste rispetto a quelle dei competitor esteri. La prevalenza di piccole e medie imprese implica difficoltà nel realizzare economie di scala, senza comportare necessariamente capacità manageriali limitate, un rapporto qualità/prezzo inadeguato, una scarsa redditività e l'inefficacia dei rapporti con i mercati esteri (Benevolo, Grasso, 2010).

¹² L'impresa che si appresta ad internazionalizzarsi è chiamata a valutare il cosiddetto Rischio Paese, quale insieme delle difficoltà e delle incertezze legate al fatto di operare in un mercato straniero. Tali rischi presentano una natura eterogenea, rispetto a cui si classificano in rischio sovrano (capacità o volontà del debitore sovrano di onorare i propri impegni); rischio politico (eventi di natura non economica derivanti da conflitti, mutamenti istituzionali e atti unilaterali dei governi); rischio economico (fattori che influenzano la crescita, quali la politica economica, il grado di apertura dell'economia, l'andamento delle ragioni di scambio del paese); rischio di trasferimento (restrizioni sui movimenti di capitali e sul rimpatrio di dividendi e profitti); rischio di cambio (scaturisce da fluttuazioni inaspettate delle valute oppure dalla transizione da un regime a un altro; è legato al rischio di trasferimento); rischio di posizione (effetti di contagio che possono provenire da paesi vicini o con caratteristiche simili). Cfr. MINORETTI M. (2008), *Il Rischio Paese in SACE*, www.sace.it, download del 24 giugno 2011.

Tabella III.3. - *Alcuni obiettivi d'internazionalizzazione distinti per area aziendale di riferimento*

AREA AZIENDALE	OBIETTIVI
Marketing e Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento annuale della percentuale di vendite - Aumento annuale della percentuale di quota di mercato detenuta - Valorizzazione di un'immagine di marca/insegna già nota a livello internazionale - Allungamento del ciclo di vita del prodotto/servizio - Creazione di network relazionali
Approvvigionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Economie di scala: <ul style="list-style-type: none"> o nell'acquisto di attrezzature e materiali o nella dotazione di strumenti informatici (sistemi di prenotazione)
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> - Economie di scala attraverso un'integrazione globale della produzione/erogazione - Controllo dei costi e della qualità - Introduzione di metodi di produzione/erogazione efficienti per costo
Finanza	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione del cambio estero - Minimizzazione globale delle tasse - Ottimizzazione della struttura specialistica
Profittabilità	<ul style="list-style-type: none"> - Opportunità di replicare la redditività del core business, favorendone la crescita - Ottenimento di profitti a lungo termine - Ritorno sugli investimenti - Annuale tasso di crescita nel profitto
Ricerca & Sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione del know-how acquisito nel mercato domestico per dotarsi di un vantaggio competitivo all'estero - Sviluppo di nuovi prodotti/servizi con brevetti globali - Sviluppo di nuove tecnologie di produzione/erogazione - Ricerca e sviluppo transnazionali
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo di opportunità di impiego sulla base delle performance - Creazione di un ambiente lavorativo stimolante - Diversificazione dei valori - Economie di scala nella selezione e formazione delle risorse umane - Sviluppo di nuovi leader

Fonte: ns. adattamento da GALDINI D. (2009), *op. cit.*, Torino: Giappichelli, p. 52.

Il processo decisionale di sviluppo internazionale prosegue con una fase critica - da cui dipende il successo dell'espansione oltreconfine dell'impresa - ovvero la scelta dei mercati verso cui dirigere le operazioni internazionali.

Da un punto di vista operativo, tale selezione avviene lungo due direttrici identificabili nel numero e nel livello di omogeneità delle aree di mercato in cui l'impresa intende fare ingresso (Fig. III.4.).

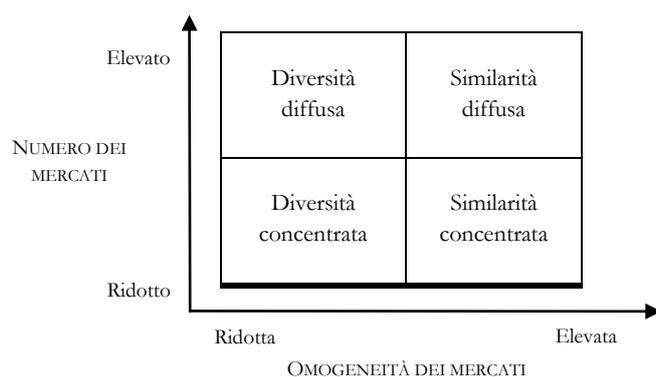
L'azione congiunta di fattori esterni ed interni¹³ orienta l'impresa nella scelta di concentrare la propria presenza internazionale su pochi mercati simili (*similarità*

¹³ I fattori esterni all'impresa sono rappresentati, tra gli altri, dalle condizioni di ingresso nel mercato estero, dalle variabili macro-ambientali del mercato estero (fattori geografici, demografici, politici, giuridico-legali, tecnologici, sociali ed economici) e dal clima competitivo nazionale ed internazionale.

concentrata) o differenti (*diversità concentrata*) fra loro. Le alternative sono quelle di optare per molti mercati tra di loro simili (*similarità diffusa*) o dissimili (*diversità diffusa*).

L'approccio scelto condiziona direttamente la strategia di prodotto/servizio da adottare nelle aree di interesse dell'impresa: infatti, la similarità e la diversità concentrata implicano la standardizzazione dell'offerta; la diversificazione dei prodotti/servizi, invece, è legata alla similarità ed alla diversità diffusa.

Figura III.4. - *La matrice di selezione dei mercati*



Fonte: ns. adattamento da VALDANI E., BERTOLI G. (2006). *Marketing dei mercati internazionali*. Milano: Il Sole 24 Ore, p. 218.

Individuati i mercati esteri di riferimento, l'impresa è chiamata a valutare la convenienza o meno ad operarvi; di qui, la necessità di definire la modalità d'ingresso più consona alle caratteristiche dei mercati selezionati ed alla specifica situazione dell'impresa¹⁴ (Cedrola, 2005).

Questa fase del processo decisionale di sviluppo internazionale, dunque, consiste nella definizione dei canali di entrata, ovvero nell'effettuare scelte di natura tecnico-organizzativa - che nella prospettiva dell'impresa costituiscono un'innovazione incerta e rischiosa - con cui rendere disponibile l'offerta aziendale sul mercato target (Tzannis, 2009). A tal proposito, la letteratura di International Business - applicata al mondo dei servizi - suole distinguere le modalità d'ingresso in un ventaglio di scelte più ampio che negli altri settori (O'Farrell *et al.*, 1995). In particolare, Benevolo e Grasso (2010) individuano le seguenti alternative:

I fattori interni all'impresa, invece, riguardano principalmente gli obiettivi, la struttura organizzativa, le risorse disponibili, le caratteristiche e le specificità dei prodotti, i vantaggi competitivi posseduti, i punti di forza e di debolezza, la cultura ed i valori aziendali, l'orientamento strategico internazionale.

¹⁴ Secondo Pellicelli (2010), la scelta degli entry mode da adottare è orientata da una serie di criteri, identificabili in obiettivi dell'impresa; natura del prodotto; compratori (numero e comportamento all'acquisto); concorrenza; legislazione locale; efficienza degli intermediari; costi, utili, investimenti, rischi; stadio di sviluppo del mercato; copertura geografica. Cfr. PELLICELLI G. (2010). *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*. V Edizione, Milano: Etas, p. 383.

- *commerciali o transazionali*, basate sulla vendita diretta o indiretta dei servizi nei mercati esteri. In particolare, la vendita diretta si realizza mediante l'utilizzo del proprio personale, in modo da esercitare un elevato controllo delle vendite a fronte di un investimento limitato. In questa modalità rientra anche l'apertura di un sito web di vendita, specificatamente rivolto ai mercati esteri di riferimento. La vendita indiretta, invece, passa attraverso il supporto di intermediari (tour operator, agenzie di viaggio¹⁵, compagnie aeree, autonoleggi) che vendono solo il diritto di ricevere il servizio, giacché l'erogazione rimane di competenza dell'impresa fornitrice. Ricorrendo ad intermediari, l'impresa evita di occuparsi della commercializzazione del servizio e si avvantaggia della conoscenza del mercato locale vantata dagli operatori stessi. Ciò comporta, tuttavia, un contatto indiretto con il mercato estero di arrivo, unitamente ai costi legati alle provvigioni sulle vendite. In riferimento ai servizi turistico alberghieri, le modalità commerciali o transazionali supportano unicamente il vettore dell'internazionalizzazione commerciale, a differenza di quanto avviene per altre tipologie di servizi e per le imprese produttrici di beni materiali;
- *gerarchiche o da internazionalizzazione*, basate su investimenti diretti all'estero (IDE), che si realizzano attraverso la costituzione *ex novo* di una propria consociata (investimento greenfield) oppure mediante l'acquisizione di imprese (o di quote di maggioranza di imprese) già operanti all'estero. A fronte di investimenti consistenti e di un intenso coinvolgimento, tali modalità supportano tutti i vettori di internazionalizzazione, consentono un rapido ingresso nel mercato ed un diretto controllo sulle operazioni (Pellicelli, 2010);
- *nuove forme di internazionalizzazione* (NIF), basate su accordi di collaborazione con imprese straniere (Vandermerwe, Chadwick, 1989; Benevolo, 2008; Pencarelli, 2010). Nel settore turistico alberghiero, le forme collaborative più utilizzate sono rappresentate dalla joint venture, dal franchising, dal contratto di gestione e dal licensing¹⁶. In pratica, si tratta di forme di

¹⁵ I tour operator e le agenzie di viaggio rientrano nella categoria degli operatori specializzati che operano nel processo di informazione, promozione, organizzazione e commercializzazione del viaggio. Si tratta, in particolare, di imprese che organizzano e commercializzano pacchetti di viaggio, spesso nella formula *all inclusive*. Operando da intermediari, dunque, selezionano destinazioni, attività e formule di viaggio per poi proporle alla clientela residente in un determinato territorio, tenendo conto delle esigenze, delle abitudini e delle preferenze di segmenti specifici della domanda. Cfr. FRANCH M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill p.31.

¹⁶ La *joint venture* designa un contratto con il quale due o più imprese alberghiere di diversa nazionalità si impegnano a collaborare - per un periodo di tempo non necessariamente determinato - per la gestione comune di un marchio, di una catena alberghiera in compartecipazione o per la realizzazione di un singolo affare, allo scopo di suddividere il rischio d'impresa. Con il *franchising*, invece, l'affiliante (*franchisor*) - nelle vesti di una società alberghiera di successo che mira a penetrare nel mercato estero rapidamente, senza sostenere rilevanti investimenti, né assumere il rischio d'impresa - concede all'affiliato (*franchisee*) il diritto ad utilizzare la propria formula commerciale ed i propri segni distintivi,

internazionalizzazione leggera, utilizzate soprattutto nei primi momenti di crescita oltreconfine, quando conta optare per entry mode poco costosi, facilmente reversibili e che garantiscano un certo livello di controllo sulle operazioni (Valdani, Bertoli, 2010). Tali modalità supportano soprattutto il vettore dell'internazionalizzazione commerciale.

La scelta delle modalità d'ingresso è una decisione resa ardua dall'intangibilità e dalla deperibilità dei servizi. In genere, se il servizio presenta un alto grado di intangibilità e richiede una personalizzazione spinta, si tende ad optare per forme d'entrata gerarchiche o da internazionalizzazione; in caso contrario, gli entry mode di tipo commerciale o transazionale risultano sufficientemente adeguate (Sichtmann *et al.*, 2007). La complessità di tale decisione è acuita, tra l'altro, dal fatto che la modalità scelta influenza le soluzioni operative, genera costi e modiche ai piani produttivi, può risultare difficilmente reversibile nel breve periodo.

Gli entry mode, inoltre, non sono rigidamente alternativi e successivi tra loro: l'impresa di servizi, infatti, può trovarsi a dover adottare contemporaneamente più strategie di entrata in uno stesso Paese obiettivo, data la varietà di forme assumibili dal rapporto mercato-servizio. L'internazionalizzazione della *service firm*, infine, segue sentieri originali, frutto della differente combinazione delle varie forme di entrata, sulla base di quanto conveniente, necessario e/o opportuno rispetto agli obiettivi da raggiungere ed alle specificità del mercato estero di riferimento, in termini di costi, rischi ed opportunità.

La penultima fase del processo decisionale di sviluppo all'estero consiste nella definizione del service marketing mix internazionale, ovvero l'insieme degli strumenti interrelati ed interdipendenti che il management utilizza per influire sulle vendite (Kotler, 2010) oltre i confini domestici. In riferimento ai servizi, si parla di marketing mix allargato in quanto la natura del servizio - intangibilità, simultaneità tra erogazione e consumo, interazione fra produttore ed utilizzatore, eterogeneità - suggerisce il ricorso a leve aggiuntive rispetto a quelle previste per i beni, al fine di comunicare con i clienti e di soddisfarli (Zeithaml, Bitner, 2008). Detto ciò, le leve del marketing mix a disposizione di un'impresa alberghiera che si affaccia sullo scenario internazionale vengono sintetizzate nei seguenti punti:

a fronte di una remunerazione. Nel *contratto di gestione*, inoltre, il rapporto si instaura tra il titolare dell'impresa alberghiera (*client*) ed il soggetto o la società (*contractor o management*) che si fa carico della gestione dell'albergo, a fronte di una remunerazione. Cfr. BENEVOLO C., GRASSO M. (2007). *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*. Milano: Franco Angeli, pp. 69-95; CHEKITAN S.D., ERRAMILI M.K., AGARWAL S. (2002). Brands across borders. Determining factors in choosing franchising or management contracts for entering International markets. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, 91-104. Il *licensing*, infine, prevede che un'impresa alberghiera licenziante (*licensor*) conferisca il diritto ad utilizzare una sua proprietà intellettuale - per un arco di tempo definito, all'interno di una specifica area territoriale e a fronte di una remunerazione - ad un'impresa licenziataria (*licensee*), residente in un paese estero.

- *prodotto alberghiero*, costituito da un nucleo centrale, rappresentato dal pernottamento, ovvero dal servizio di alloggio temporaneo reso a chi si trova lontano dalla propria abitazione (Medlik, Ingram, 2000; Della Corte, 2009). Al nucleo centrale si affiancano servizi di facilitazione (reception) e quelli di supporto (ristorante, piscina, sauna, animazione, guide turistiche). Questi ultimi variano a seconda del target, dell'ubicazione e delle caratteristiche strutturali dello stabilimento alberghiero (Pencarelli, 2010);
- *prezzo*, ovvero le tariffe praticate su cui incide l'impossibilità di immagazzinare il servizio e di consentire all'utente la valutazione della prestazione prima dell'erogazione. Nel comparto alberghiero, il metodo di determinazione del prezzo si basa raramente sui costi, data la difficoltà di attribuirli alle singole componenti di un servizio o a servizi specifici. Diversamente, i metodi basati sulla concorrenza e sulla domanda vengono maggiormente utilizzati per la determinazione della leva in esame. Ricorrendo al primo metodo, in particolare, l'impresa non fa altro che imitare le tariffe praticate dai competitor. Applicando il secondo metodo, invece, l'albergo fissa il prezzo desiderato dal cliente estero, in presenza di un canale distributivo diretto, oppure stabilisce un prezzo che tenga conto anche dei margini spettanti agli intermediari, in presenza di un canale distributivo indiretto (Pencarelli, 2010);
- *distribuzione*, intesa come erogazione (distribuzione fisica) e vendita (distribuzione economica) del servizio, su cui incide la natura intangibile dell'offerta. L'erogazione dei servizi di pernottamento, dunque, avviene nei locali dell'albergo, mentre la distribuzione fisica dei servizi di supporto può svolgersi anche in strutture esterne. Sul piano della commercializzazione del servizio, invece, l'albergo può optare per il canale lungo con due intermediari (tour operator, tour organizer, agenzie di viaggio), breve con un solo intermediario o diretto in assenza di intermediari (Pencarelli, 2010);
- *comunicazione* al target di riferimento del prodotto alberghiero e dell'immagine aziendale, su cui incide inevitabilmente le politiche di comunicazione implementate della destinazione in cui gli operatori si inseriscono (Casarin, 2007). Tra gli strumenti di comunicazione maggiormente adottati dalle imprese alberghiere si menzionano la pubblicità - redazionale, di propaganda ed inserzionistica (specie su stampa) -, le promozioni - sconti, condizioni privilegiate, gadget - e le pubbliche relazioni - organizzazione di eventi, partecipazione a fiere specializzate -. Al di là di qualsivoglia generalizzazione, comunque, la leva comunicativa viene manovrata differentemente, a seconda delle dimensioni dell'albergo (Pencarelli, 2010);
- *persone*, ossia coloro i quali, partecipando all'erogazione del servizio, influenzano la qualità dell'offerta e la soddisfazione dell'acquirente. Si tratta,

in particolare, del personale alberghiero di contatto - che rappresenta l'impresa agli occhi del cliente, a cui deve risultare gradevole -, degli altri clienti presenti in albergo - che contribuiscono a migliorare o peggiorare l'esperienza di consumo dell'acquirente (Zeithaml, Bitner, 2008) - e del cliente stesso, in quanto *prosumer*, ossia co-produttore del servizio (Toffler, 1980; Carù, 2007);

- *physical evidence*, dato dall'ambiente fisico (*servicescape*) in cui il servizio è erogato, nonché dalle componenti tangibili del servizio stesso (aspetto degli addetti, carta intestata, opuscoli, segni distintivi). I consumatori si basano su questa leva per giudicare la qualità effettiva del servizio (Zeithaml, Bitner, 2008);
- *processo*, inteso come l'insieme di procedure, meccanismi e flussi operativi volti a produrre e ad erogare il servizio. Il processo può essere più o meno standardizzato e funge da indicatore di qualità del servizio per il consumatore (Zeithaml, Bitner, 2008).

Il controllo costituisce la fase finale del processo decisionale di sviluppo internazionale, sebbene sia auspicabile che l'azione di checkup venga svolta dal management a conclusione di ogni step intermedio. In sede di controllo, si considerano, in particolare, l'efficacia (*capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati*) e l'efficienza (*abilità di ottenere determinati risultati in relazione alle risorse impiegate*) dell'impresa alberghiera. Esse vengono valutate mediante indici economici, finanziari e patrimoniali desumibili dal bilancio, nonché ricorrendo a due set di indicatori: l'uno collegato alle camere utilizzate, in caso di calcolo dell'efficacia; l'altro riferito al prezzo di vendita (ricavo unitario) delle stesse camere, ai fini della determinazione dell'efficienza (Della Corte, 2009). In quest'ottica, il controllo effettuato dall'impresa consente di verificare la congruità tra gli obiettivi prefissati e le attività implementate, nonché di monitorare la presenza in azienda delle risorse necessarie a soddisfare le esigenze dei clienti esteri, rimanendo competitiva oltreconfine. Si consideri, altresì, che il controllo si estende fino al monitoraggio delle variabili legate all'ambiente internazionale in cui l'albergo opera.

III.6. Le barriere all'espansione oltreconfine

L'internazionalizzazione è un processo lungo, complesso e, conseguentemente, non privo di ostacoli che si frappongono fra l'impresa e la realizzazione dell'obiettivo di ampliamento del raggio geografico di operatività. Di qui, il vivo interesse riscosso in ambiti scientifici dal tema delle barriere allo sviluppo internazionale delle imprese (Katsikeas, Morgan, 1994; Leonidou, 1995; Campbell, 1996; Morgan, 1997).

La letteratura passata in rassegna è unanime nell'attribuire al costrutto un'accezione negativa, poiché riferita alle varie difficoltà che l'impresa si trova ad affrontare, nel momento in cui si affaccia su contesti di mercato più o meno noti e caratterizzati da più o meno spiccate differenze che Depperu (2003) distingue in geoclimatiche, politico-legislative e culturali.

Tra le definizioni classiche, in particolare, si menziona quella di Vicari (1991, p. 121), il quale intende le barriere all'ingresso nei mercati esteri come “*tutti quegli ostacoli, di natura normativa e legislativa, relativi alla regolamentazione prevista dall'autorità di governo del potenziale paese ospite, a protezione dei propri mercati nazionali dalla concorrenza del mercato internazionale*”. In quest'ottica, l'atto di erigere barriere nei confronti delle imprese entranti si motiva in vari modi, tra cui la volontà di proteggere i settori locali declinanti, in difficoltà congiunturale o emergenti, di garantire la stabilità dell'economia nazionale, di elevare la concorrenzialità dei prodotti locali rispetto a quelli d'importazione e/o di conservare le risorse nazionali disponibili (Cedrola, 2005).

In tempi più recenti, Gandellini *et al.* (2005) propongono una definizione assolutamente in linea con la precedente, qualificando le barriere come l'insieme delle caratteristiche - formali e informali, esplicite e implicite - che costituiscono un ostacolo all'ingresso su un mercato straniero, finendo così per assegnare un vantaggio alle aziende locali rispetto ai potenziali concorrenti internazionali. E' ovvio che il giudizio di attrattività su un mercato estero può essere pesantemente condizionato dal grado di accessibilità al mercato stesso, che viene determinato non solo dalle caratteristiche dell'ambiente competitivo, ma anche dall'esistenza e dall'entità di dette barriere (Valdani, Bertoli, 2010).

Pertanto, la prospettiva adottata nel presente lavoro vede le barriere fraporsi tra le aziende alberghiere ed il loro progetto d'internazionalizzazione, in quanto si configurano come vincoli che ostacolano la capacità dell'impresa di avviare, sviluppare o mantenere operazioni aziendali nei mercati esteri (Leonidu, 2004). In questi termini, il concetto di 'barriera' e quello di 'problema' risultano interscambiabili, qualora si circoscriva il discorso al solo tema della internazionalizzazione dell'impresa (Kaleka, Katsikeas, 1995; Azzi Da Silva, Da Rocha, 2001) sia manifatturiera che di servizi.

Specificata la natura delle barriere all'internazionalizzazione, si procede all'individuazione delle possibili tipologie in cui il costrutto si declina. In proposito, una tipica classificazione distingue le barriere naturali da quelle artificiali, suddividendo queste ultime in tariffarie, non tariffarie, monetarie e tecniche (Tab. III.4.).

Tabella III.4. - Tipi, forme e descrizioni delle barriere all'ingresso

TIPI		FORME	DESCRIZIONI
Naturali		Morfologia Infrastrutture	Difficoltà fisica di accesso all'area geografica
Artificiali	Tariffaria	Dazi Tariffe	Imposizione monetaria in misura fissa o proporzionale al flusso economico determinato dall'interscambio
	Non tariffaria	Quote Embarghi Licenze Boicottaggio Autorizzazioni governative	Imposizione di autorizzazioni, divieti totali o parziali per flussi di merci selettivamente individuati in base alla provenienza
	Monetaria	Restrizioni valutarie Manovre sui tassi di cambio	Colpisce i flussi monetari e finanziari, limitando le movimentazioni e gli scambi commerciali
	Tecnica	Standard tecnici	Fissazione di requisiti tecnici minimi per merci e servizi

Fonte: MARINO V. (2005). *Il governo dell'impresa nella prospettiva sistemica delle relazioni internazionali*. Milano: Franco Angeli, p. 28.

Di barriere tariffarie e non tariffarie parlano anche Gandellini *et al.* (2005), i quali portano all'attenzione altre due categorie di ostacoli all'internazionalizzazione delle imprese, ovvero le barriere di carattere competitivo (il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti; la dimensione, la struttura, l'esperienza e la rivalità fra i concorrenti) e quelle non esplicite (distanza fisica tra mercato di origine e quello di destinazione; contesto culturale e sociale; ambiente politico ed istituzionale). Altro interessante contributo è quello di Shaw e Darroch (2004), i quali distinguono le barriere in finanziarie, manageriali, relative al mercato - sia domestico che internazionale -, riferite al settore e, in ultimo, specifiche dell'impresa.

Il presente lavoro procede alla classificazione delle barriere alla internazionalizzazione in interne, esterne ed invisibili. Più specificatamente, le *barriere interne* sono intrinseche all'impresa e vengono associate all'insufficienza di risorse organizzative (Leonidu, 1995). Ci si può trovare a dover affrontare tre forme di barriere interne (Katsikeas, Morgan, 1994): operative, riguardanti le attività aziendali di routine; endogene, riferite agli aspetti sotto il controllo dell'impresa ed alla sua organizzazione; informative, concernenti l'uso di informazioni rilevanti, precise ed opportune come risposta ai problemi dell'internazionalizzazione. Tra le barriere interne di tipo operativo, si pensi ai vincoli alla commerciabilità internazionale del servizio connessi alla scarsa riproducibilità dei sistemi di erogazione, alla difficoltà di valutazione preventiva da parte del cliente, all'inderogabilità del service encounter, alla ridotta possibilità di conseguire economie di scala e di scopo, alla frammentarietà tipica di molti comparti del terziario. L'inadeguata dotazione di risorse (Cerrato, Depperu, 2009), le dimensioni piccole e medie (Schulz, 2005), la mancanza di personale qualificato e le difficoltà di sviluppare alleanze e partnership (Karagozoglu, Lindell 1998; Masurel, 2001) costituiscono, invece, le più comuni barriere interne di tipo endogeno. Infine, la mancanza di informazioni e conoscenze sui mercati esteri di riferimento e sulle procedure amministrative in essi vigenti (Nassimbeni, 2001) rientra nella categoria delle cosiddette barriere interne informative.

Di contro, le barriere esterne sono collegate al settore, all'ambiente internazionale ed al mercato estero di arrivo (Ramaseshan, Soutar, 1995; Kaleka, Katsikeas, 1995; Ghauri *et al.*, 2003; Calderón García *et al.*, 2007). Si pensi, ad esempio, alla difficoltà di accesso al credito da mettere a servizio delle attività internazionali.

Le barriere invisibili, invece, si riferiscono ad un ordine di vincoli, che fungono da *internationalization glass ceiling*. In questa sede, il soffitto di vetro che ostacola il pieno esercizio dell'imprenditorialità internazionale al femminile è costituito da un insieme di fattori radicati nella cultura organizzativa e nell'identità di genere dell'imprenditore. Una serie di driver (Calcatelli *et al.*, 2003) consente la determinazione delle barriere all'internazionalizzazione di tipo invisibile (Tab. III.5.).

Tabella III.5. - *I driver delle barriere all'internazionalizzazione di tipo invisibile*

DRIVER	SIGNIFICATI
Costruzione sociale dell'impresa	Le caratteristiche del mondo economico globalizzato alla luce dei modelli culturali dominanti
Tempo	La percezione e la gestione del fattore temporale da parte di uomini e donne d'impresa operanti oltre i confini domestici
Doppia presenza	La definizione dei ruoli di genere all'interno del contesto familiare
Genitorialità	Gli effetti della maternità/paternità sulla conduzione di un'impresa internazionalizzata
Cultura organizzativa di genere	La concezione dei due generi - in termini di credenze, assunti, norme e valori - presente in un'organizzazione internazionale
Competenze ed attitudini di genere	Le capacità e le predisposizioni specifiche di ciascuno dei due generi nelle attività con/all'estero

Fonte: ns. adattamento da CALCATELLI A., COCCIA M., FERRARIS K., TAGLIAFICO I. (2003). Donne-scienza-tecnologia: analisi di un caso di studio. *Working Paper Ceris-Cnr*, Anno 5, N° 7, 3-23.

Le suddette tipologie di barriere all'espansione oltreconfine possono imporsi all'attenzione delle imprese in qualunque fase del processo d'internazionalizzazione esse si trovino (Morgan, 1997). Tuttavia, le barriere percepite variano per tipologia ed intensità a seconda delle imprese, dipendendo dalla loro dimensione aziendale, dall'esperienza sui mercati esteri (Katsikeas, Morgan, 1994) e dal grado d'internazionalizzazione di ciascuna (Burton, Schlegelmilch, 1987; Cavusgil, 1984; Kedia, Chhokar, 1986).

**UN'INDAGINE EMPIRICA
SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE
DELL'IMPRESA ALBERGHIERA DI DONNE
IN PROVINCIA DI SALERNO**

SOMMARIO: IV.1. Le imprese alberghiere al femminile nell'alloggio: un'analisi strutturale in provincia di Salerno; IV.2. Gli obiettivi e le ipotesi della ricerca; IV.3. La metodologia di analisi; IV.3.1. Il processo di campionamento; IV.3.2. Il questionario della ricerca; IV.3.3. La rilevazione e l'elaborazione dei dati; IV.4. I risultati della ricerca.

IV.1. Le imprese alberghiere al femminile nell'alloggio: un'analisi strutturale in provincia di Salerno

Il presente paragrafo intende evidenziare le dinamiche e la struttura delle imprese alberghiere della provincia di Salerno a conduzione femminile. A tal fine, ci si avvale della banca dati Stockview 1.0.7 realizzata da Infocamere. Essa costituisce un valido supporto informatico per la raccolta dei dati relativi alla consistenza ed alla struttura delle imprese femminili salernitane. Stockview, tuttavia, presenta un limite in riferimento alle imprese di donne, contenendo dati riferiti alle sole sezioni e divisioni di attività, mancando degli ulteriori livelli di dettaglio. Per ragioni legate all'architettura della banca dati a disposizione, dunque, l'analisi strutturale viene condotta sulla sezione e divisione (I 55 - Alloggio) a cui appartiene - come da classificazione delle attività economiche Ateco 2007 - il gruppo (I 55.1 - Alberghi e strutture simili) di interesse.

Quadro strutturale

Al IV trimestre 2010, la metà delle imprese dell'alloggio iscritte¹ alla Camera di Commercio di Salerno risulta essere a conduzione femminile. Queste ultime incidono sulle imprese complessive per il 50%, che rappresenta la percentuale più alta se si esamina il fenomeno a livello nazionale (46,8%) e regionale (44,4%). Di contro a tale numerosità, rispetto al IV trimestre dell'anno precedente, si è avuta una variazione negativa della quantità di imprese femminili iscritte in provincia di Salerno (-40%), in linea con la flessione - decisamente inferiore - della controparte maschile (-25%). Si osservano risultanze negative anche in Campania (-61,9% per le imprese femminili e -

¹ Si tratta delle imprese iscrittesi al Registro delle Imprese nel periodo in esame. Cfr. Guida utente, banca dati Stockview 1.0.7.

55% per quelle totali) ed in Italia (-22,9% per le imprese femminili e -21,5% per quelle totali) (Tab. IV.1.).

Tabella IV.1. - *Territorio ed imprese dell'alloggio femminili e totali iscritte. IV trimestre 2009-IV trimestre 2010*

			IV trim 2009	IV trim 2010	Var %
Imprese iscritte	Salerno	Femminili	5	3	-40
		Totale	8	6	-25
		Incidenza % femm.li	62,5	50	-
	Campania	Femminili	21	8	-61,9
		Totale	40	18	-55
		Incidenza % femm.li	52,5	44,4	-
	Italia	Femminili	135	104	-22,9
		Totale	283	222	-21,5
		Incidenza % femm.li	47,7	46,8	-

Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

Le imprese in rosa registrate² nel salernitano al IV trimestre 2010 ammontano a 417 su 1.038 imprese complessive, di cui costituiscono più di un terzo. Si evidenzia il fatto che nei due orizzonti temporali di riferimento le imprese registrate guidate da donne abbiano quasi la medesima incidenza (40,1% nel 2010 contro il 40,4% nel 2009) sul totale, sebbene si sia avuto un incremento tanto delle prime (4,2%) quanto delle seconde (4,9%). Le imprese femminili registrate salernitane, inoltre, incidono sulle imprese registrate complessive più di quelle campane (35,5%) ed italiane (35,1%). Nel periodo considerato, le imprese di donne registrate alla Camera di Commercio di Salerno hanno segnato un incremento del 4,2%, superiore sia a quello nazionale (2,1%) che a quello regionale (1,4%) (Tab. IV.2.).

Tabella IV.2. - *Territorio ed imprese dell'alloggio femminili e totali registrate. IV trimestre 2009-IV trimestre 2010*

			IV trim 2009	IV trim 2010	Var %
Imprese registrate	Salerno	Femminili	400	417	4,2
		Totale	989	1.038	4,9
		Incidenza % femm.li	40,4	40,1	-
	Campania	Femminili	1.319	1.338	1,4
		Totale	3.716	3.766	1,3
		Incidenza % femm.li	35,4	35,5	-
	Italia	Femminili	15.871	16.211	2,1
		Totale	45.178	46.142	2,1
		Incidenza % femm.li	35,1	35,1	-

Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

² Per impresa registrata si intende un'impresa iscritta al Registro delle Imprese e non cessata, quali le imprese attive, inattive, sospese, liquidate, fallite e con procedure concorsuali in atto. Cfr. Guida utente, banca dati Stockview 1.0.7.

Al IV trimestre 2010 nel Registro Imprese dell'Ente camerale di Salerno risultano attive³ 391 imprese dell'alloggio a conduzione femminile su un totale di 925 imprese. In ambedue i trimestri di riferimento, l'incidenza percentuale delle prime sulle seconde si attesta su poco più del 42% ed anche la variazione del numero di imprese femminili e di imprese totali è quasi la medesima. In Italia le imprese complessive sono leggermente aumentate (2%) rispetto al IV trimestre 2009, il che ha avuto ripercussioni positive sulle imprese al femminile della Penisola (1,9%). Nel salernitano, dunque, le imprese di donne costituiscono il 42,2% delle imprese complessive operanti nell'alloggio, ovvero raggiungono una percentuale al di sopra sia di quella regionale (37%) che di quella nazionale (36,2%) (Tab. IV.3).

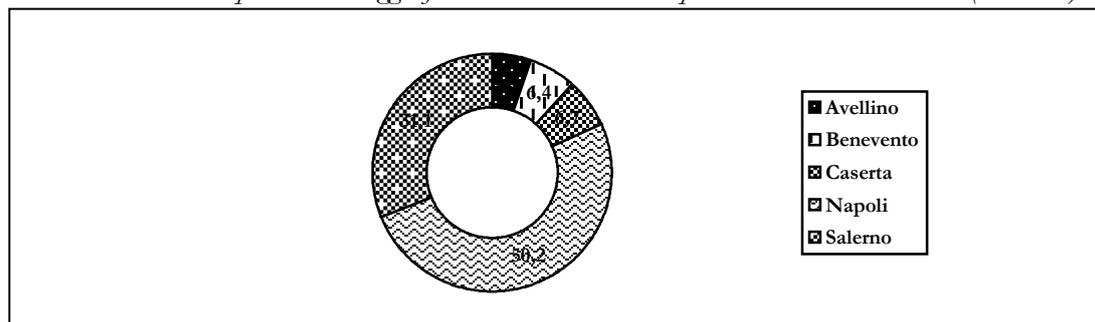
Tabella IV.3. - Territorio ed imprese dell'alloggio femminili e totali attive. IV trimestre 2009-IV trimestre 2010

			IV trim 2009	IV trim 2010	Var %
Imprese attive	Salerno	Femminili	375	391	4,2
		Totale	884	925	4,6
		Incidenza % femm.li	42,4	42,2	-
	Campania	Femminili	1.243	1.255	0,9
		Totale	3.343	3.385	1,2
		Incidenza % femm.li	37,1	37	-
	Italia	Femminili	14.992	15.283	1,9
		Totale	41.303	42.131	2
		Incidenza % femm.li	36,2	36,2	-

Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

In un esplicitivo ordinamento delle province campane sul piano della consistenza delle imprese dell'alloggio femminili attive presenti sul territorio, l'estensione della provincia fa sì che Salerno si collochi al secondo posto (31,1%) dopo Napoli (50,2%) e prima di Caserta (6,7%), Avellino (5,3%) e Benevento (6,4%) (Graf. IV.1).

Grafico IV.1. - Imprese dell'alloggio femminili attive in Campania. IV trimestre 2010 (valori %)



Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

³ Si dice *attiva* l'impresa iscritta al Registro delle Imprese e che eserciti l'attività; è un'impresa il cui stato dell'attività indichi che è attiva. Lo stato di attività si deriva dalle seguenti condizioni logiche: un'impresa per essere considerata attiva non deve risultare inattiva o cessata o sospesa o liquidata o fallita o con Procedure concorsuali aperte. Cfr. *Guida utente*, banca dati Stockview 1.0.7.

Dal confronto della distribuzione delle imprese in rosa salernitane per status d'impresa⁴ al IV trimestre 2009 ed al IV trimestre 2010, emerge che il numero di imprese registrate attive è aumentato di 16 unità, a fronte di una lieve crescita di quelle inattive (+1 unità) e di una situazione stazionaria in riferimento alle imprese registrate con procedure concorsuali ed in scioglimento o liquidazione. Diversamente, le imprese dell'alloggio femminili iscritte al Registro Imprese della Camera di Commercio di Salerno risultano in leggera diminuzione (-2 unità), di contro all'aumento di quelle attive (+16 unità) (Tab. IV.4).

Tabella IV.4. - *Imprese dell'alloggio femminili per status d'impresa in provincia di Salerno. IV trimestre 2009-IV trimestre 2010 (valori in frequenza assoluta)*

	IV trim 2009			IV trim 2010		
	Registrate	Iscrizioni	Attive	Registrate	Iscrizioni	Attive
Attive	375	5	375	391	3	391
Sospese	-	-	-	-	-	-
Inattive	17	-	-	18	-	-
Procedure concorsuali	3	-	-	3	-	-
Scioglimento o Liquidazione	5	-	-	5	-	-
Cessate	-	-	-	-	-	-
TOTALE	400	5	375	417	3	391

Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

Natura giuridica

Le imprenditrici dell'alloggio in provincia di Salerno prediligono la costituzione di organizzazioni semplici, rappresentate dalla forma giuridica della ditta individuale, la cui presenza nella provincia raggiunge un numero da non sottovalutare (233 su un totale di

⁴ Lo status d'impresa si declina in *impresa sospesa*, ossia iscritta al Registro delle Imprese e che ha sospeso temporaneamente l'attività. Si includono le disposizioni dell'autorità amministrativa (sanitaria, di Pubblica Sicurezza, di polizia locale) e giudiziaria, mentre si escludono le sospensioni di attività di breve periodo e quelle concernenti attività stagionali; *impresa inattiva*, quale società iscritta al Registro delle Imprese e che non ha ancora iniziato l'attività o che, pur avendola iniziata, non ha denunciato la data di inizio attività; *impresa cessata*, ossia iscritta al Registro delle Imprese e che ha cessato l'attività; *impresa con Procedure Concorsuali*, ossia iscritta al Registro delle Imprese ed avente in atto una procedura fallimentare non revocata, ovvero avente in atto uno dei seguenti procedimenti: amministrazione giudiziaria, bancarotta semplice, bancarotta fraudolenta, concordato preventivo, concordato fallimentare, fallimento, liquidazione coatta amministrativa. A partire dal 1° trimestre 2008 sono escluse, oltre alle procedure non revocate, anche le procedure chiuse o eseguite o revocate con effetto non esecutivo. Inoltre sono presi in considerazione anche i seguenti procedimenti: amministrazione controllata; amministrazione straordinaria; accordi di ristrutturazione dei debiti; stato di insolvenza. Nel caso di contemporanea presenza di più procedure, si considera solo quella aperta più di recente; *Impresa in Scioglimento o Liquidazione*, ossia iscritta al Registro delle Imprese avente in atto una procedura non revocata non di tipo fallimentare. A partire dal 1° trimestre 2008 sono escluse, oltre alle procedure non revocate, anche le procedure chiuse o eseguite o revocate con effetto non esecutivo. Inoltre sono presi in considerazione esclusivamente i seguenti procedimenti: liquidazione giudiziaria, liquidazione, liquidazione volontaria, scioglimento per atto dell'autorità, scioglimento, scioglimento e liquidazione, scioglimento senza messa in liquidazione, scioglimento anticipato senza liquidazione. Nel caso di contemporanea presenza di più procedure, si considera solo quella aperta più di recente. Cfr. *Guida utente*, banca dati Stockview 1.0.7.

391 imprese dell'alloggio femminili attive al IV trimestre 2010). Seguono ad una certa distanza le società di persone (94) e di capitale (63); non si evincono slanci verso le organizzazioni più strutturate delle cooperative, dei consorzi e delle altre forme⁵ (Tab. IV.5.).

Tabella IV.5. - *Imprese dell'alloggio femminili e totali attive per natura giuridica in provincia di Salerno. IV trimestre 2009-IV trimestre 2010*

		IV trim 2009	IV trim 2010	Var %	
Imprese attive	Società di capitale	Femminili	59	63	6,7
		Totale	238	258	8,4
		Incidenza % femm.li	24,7	24,4	-
	Società di persone	Femminili	90	94	4,4
		Totale	240	248	3,3
		Incidenza % femm.li	37,5	37,9	-
	Imprese individuali	Femminili	225	233	3,5
		Totale	398	413	3,7
		Incidenza % femm.li	56,5	56,4	-
	Cooperative	Femminili	1	1	-
		Totale	-	-	-
		Incidenza % femm.li	-	-	-
	Consorzi	Femminili	-	-	-
		Totale	-	-	-
		Incidenza % femm.li	-	-	-
	Altre forme	Femminili	-	-	-
		Totale	8	6	-25
		Incidenza % femm.li	-	-	-

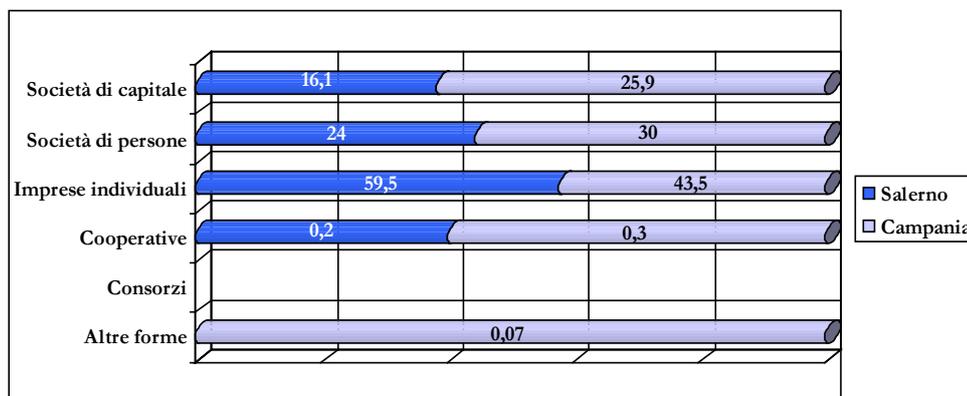
Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

L'analisi della distribuzione provinciale delle imprese femminili dell'alloggio per forma giuridica non risulta assai lontana da quella effettuata a livello regionale.

Al IV trimestre 2010, infatti, una costante strutturale delle imprese femminili attive dei contesti territoriali di riferimento è rappresentata dalle ditte individuali che costituiscono rispettivamente il 59,5% ed il 43,5% delle imprese femminili dell'alloggio salernitane e campane. Parimenti, seguono ad una certa distanza le società di persone (Campania: 30%; provincia di Salerno: 24%) e di capitali (Campania: 25,9%; provincia di Salerno: 16,1%) (Graf. IV.2.).

⁵ Il raggruppamento delle *altre forme* include più di 40 tipologie di soggetti giuridici, non appartenenti alle categorie di ditta individuale, società di persone e società di capitale. Le tipologie più numerose sono le società cooperative in genere e, in particolare, le società cooperative a responsabilità limitata; il consorzio; il consorzio con attività esterna; la società consortile; la società consortile per azioni o a responsabilità limitata. Cfr. *Guida utente*, banca dati Stockview 1.0.7.

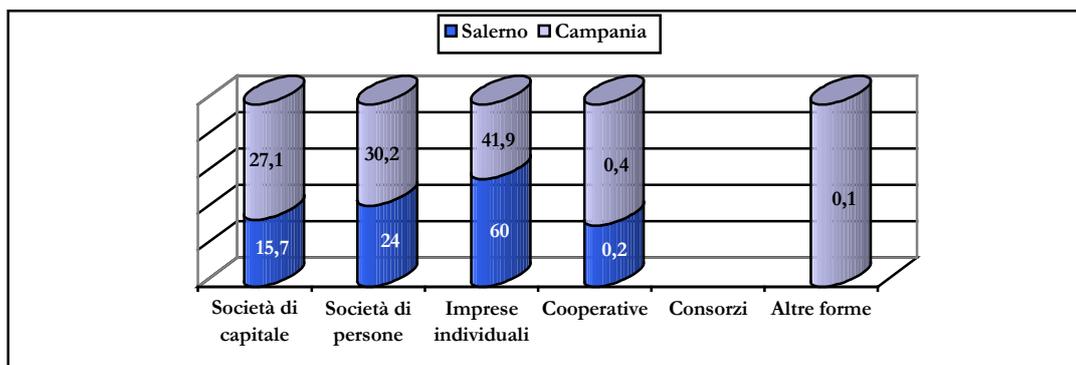
Grafico IV.2. - *Confronto territoriale delle imprese dell'alloggio femminili attive per natura giuridica. IV trimestre 2010 (valori %)*



Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

Il IV trimestre 2010 presenta alcune inversioni di tendenza rispetto al IV trimestre dell'anno precedente circa la natura giuridica delle imprese femminili attive a livello provinciale e regionale. Le ditte individuali hanno subito una leggera flessione nel salernitano (-0,8%), aumentando del 3,8% in Campania. A livello regionale, inoltre, tutte le forme societarie sono diminuite (società di capitale: -4,4%; società di persone: -0,6%), mentre in provincia di Salerno le società di capitale sono aumentate del 2,7% e quelle di persone si sono mantenute stabili (Graf. IV.2. e IV.3.)

Grafico IV.3. - *Confronto territoriale delle imprese dell'alloggio femminili attive per natura giuridica. IV trimestre 2009 (valori %)*



Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

Intensità della presenza femminile

Una significativa quota parte delle imprese in rosa attive dell'alloggio si contraddistingue per una presenza femminile di tipo esclusivo, come evidenziato dall'analisi dei dati disponibili al IV trimestre 2010 in provincia di Salerno (319), in Campania (943).

Tabella IV.6 - *Imprese dell'alloggio attive per intensità di presenza femminile. IV trimestre 2009-IV trimestre 2010*

Imprese attive			IV trim 2009	IV trim 2010	Var %
			Salerno	Esclusiva	
Forte		57		62	8,7
Maggioritaria		11		10	-9
Campania	Esclusiva		929	943	1,5
	Forte		259	256	-1,1
	Maggioritaria		55	56	1,8

Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

A tutti i livelli territoriali considerati, dunque, la stragrande maggioranza delle imprese femminili risulta condotta da un titolare donna, nel caso di ditte individuali; da donne che detengono il totale delle cariche e delle quote di partecipazione, nel caso di società di capitale; da imprenditrici con il totale delle quote, nel caso di società di persone e cooperative; da donne in possesso del totale delle cariche attribuite, nel caso di altre forme giuridiche⁶.

Soffermandosi sulle variazioni registrate al IV trimestre 2009 ed al IV trimestre 2010, la presenza femminile esclusiva in provincia di Salerno è andata consolidandosi (+3,9%), sebbene in percentuali inferiori rispetto al rafforzamento di quella forte (+8,7%), di contro ad un indebolimento di quella maggioritaria (-9%). In Campania, invece, si registra il trend opposto, per cui sono diminuite le imprese di donne con presenza forte (-1,1%), a fronte dell'aumento di quelle con presenza maggioritaria (+1,8%) (Tab. IV.6.).

Confronti settoriali

Al IV trimestre 2010, le imprese femminili attive operanti nell'alloggio risultano essere 391 e corrispondono ben al 42,2% della totalità delle imprese ricettive in provincia di Salerno. Si tratta, invero, di un'incidenza percentuale decisamente superiore a quella delle imprese di donne sulle imprese complessive in riferimento agli altri settori economici (42,2% contro 26,5%). Le attività dei servizi di alloggio e di ristorazione al femminile, inoltre, sono composte per il 15,2% da imprese dell'alloggio (Tab. IV.7.).

⁶ L'intensità della presenza femminile è stata classificata secondo i criteri individuati da Infocamere ed applicati a partire dal 01/01/2009. In particolare, la presenza femminile è *maggioritaria* nelle società di capitale quando la somma delle percentuali di cariche e di quote facenti capo ad una donna è maggiore del 100%; nelle società di persone e nelle cooperative, se più della metà dei soci è donna; nelle altre forme giuridiche, qualora più della metà degli amministratori sia in 'rosa'. La presenza femminile si dice *forte* nelle società di capitale quando la somma delle percentuali di cariche e di quote facenti capo ad una donna è maggiore o uguale a 4/3; nelle società di persone e nelle cooperative, se il 60% o più dei soci è donna; nelle altre forme giuridiche, qualora il 60% o più degli amministratori sia in 'rosa'. La presenza femminile è *esclusiva* nelle società di capitale, quando tutte le cariche e di tutte le quote sommate facenti capo ad una donna; nelle società di persone e nelle cooperative, se tutti i soci sono donna; nelle ditte individuale, qualora il titolare sia di sesso femminile; nelle altre forme giuridiche, quando la totalità degli amministratori è donna. Cfr. *Guida utente*, banca dati Stockview 1.0.7.

Tabella IV.7. - *Imprese dell'alloggio femminili e totali attive in provincia di Salerno. IV trimestre 2010*

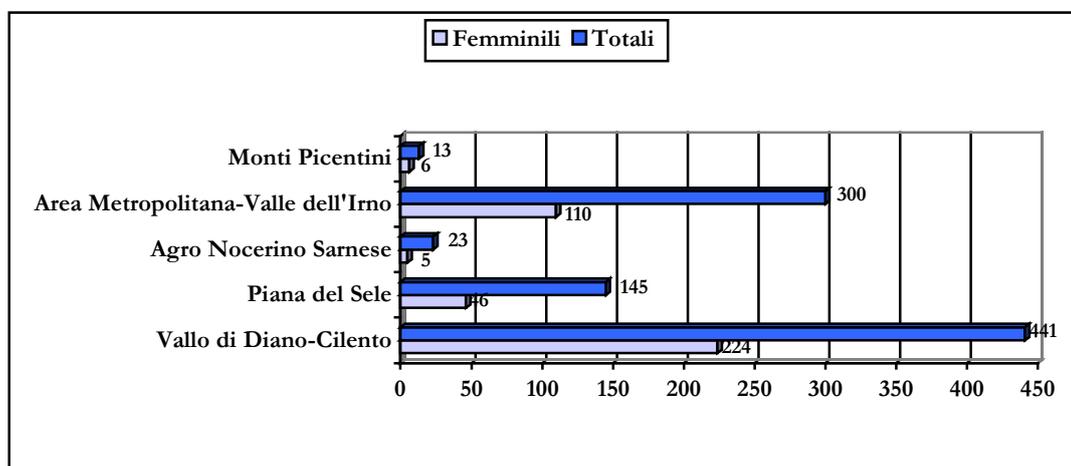
Settore	Divisione	Femminili	Totali	Quota %
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	I 55 – Alloggio	391	925	42,2
Totale I		2.558	7.221	35,4
Totale Settori Ateco 2007		26.921	101.537	26,5

Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

Localizzazione

Raggruppando i numerosi comuni del salernitano (158) in aree territoriali - Monti Picentini, Area Metropolitana-Valle dell'Irno, Agro Nocerino Sarnese, Piana del Sele, Vallo di Diano-Cilento -, si osserva che al IV trimestre 2010 la presenza di imprese dell'alloggio a conduzione femminile risulta più significativa nel Vallo di Diano-Cilento (224 imprese), *in primis* nel comune di Camerota (23 imprese), seguito dall'Area Metropolitana-Valle dell'Irno (110 imprese), con Amalfi (21 imprese) e Positano (20 imprese) quali comuni capofila. In riferimento alle imprese totali, la situazione rimane pressoché invariata, seppure a frequenze assolute differenti (Vallo di Diano-Cilento: 441 imprese; Area Metropolitana-Valle dell'Irno: 300 imprese) (Graf. IV.4.).

Grafico IV.4. - *Imprese dell'alloggio femminili e totali attive per area territoriale in provincia di Salerno. IV trimestre 2010 (valori in frequenza assoluta)*



Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

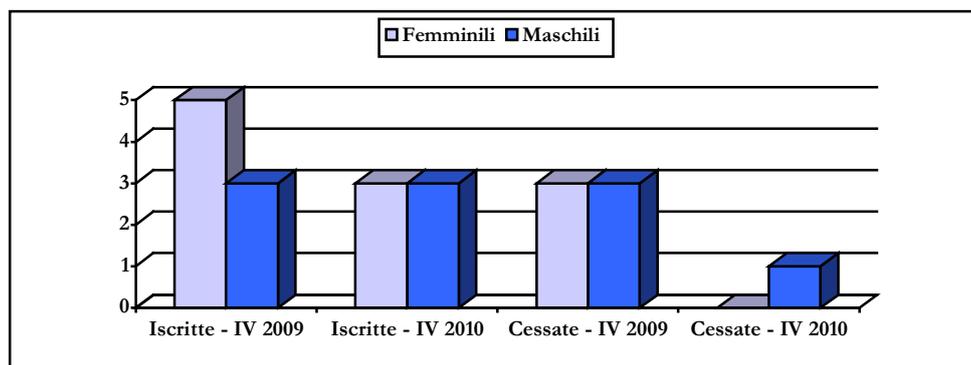
Longevità

Per meglio comprendere la vitalità del sistema produttivo provinciale, si ritiene opportuno focalizzare l'attenzione sulle dinamiche di iscrizioni⁷ e cessazioni⁸ dell'imprenditoria femminile dell'alloggio in provincia di Salerno.

⁷ Il termine *iscrizione* fa riferimento alle imprese che si sono iscritte al Registro delle Imprese nel periodo in esame. L'individuazione di una nuova impresa non tiene conto della effettiva data di iscrizione ma solo del

Pertanto, al IV trimestre 2010 risulta uno stesso numero (3) di iscrizioni nel Registro Imprese della Camera di Commercio di Salerno da parte di imprese dell'alloggio a conduzione di donne e di uomini, diversamente dal IV trimestre dell'anno precedente rispetto cui si registra una prevalenza delle prime (5) sulle seconde (3). In termini di cessazioni, invece, al IV trimestre 2009 il fenomeno interessa in egual misura (3 casi) le imprese dell'alloggio maschili e femminili, per poi limitarsi solo alle prime (1 caso) nel corso del IV trimestre dell'anno successivo (Graf. IV.5).

Grafico IV.5. - *Imprese dell'alloggio femminili e maschili iscritte e cessate in provincia di Salerno. IV trimestre 2009-IV trimestre 2010 (valori in frequenza assoluta)*



Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

Ruolo dell'imprenditrice

La carica ricoperta in azienda⁹ costituisce un'interessante variabile con cui delineare il ruolo delle donne d'impresa nell'alloggio in provincia di Salerno. A tal proposito, nel

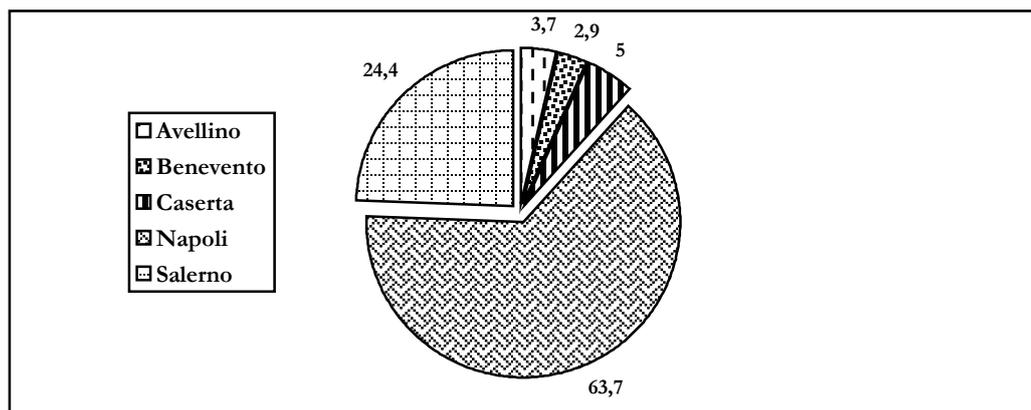
momento in cui l'impresa viene caricata nel registro informatico. Per determinare il flusso delle "Iscrizioni" in un determinato periodo - ad es. 2° trim. 2005 - si confrontano le posizioni estratte dall'archivio il 30 giugno con quelle estratte nel trimestre precedente (31 marzo). Le posizioni che risultano presenti nel 2° trim. e non presenti nel 1° trim. sono classificate come "Iscrizioni" indipendentemente quindi da qualunque data iscrizione presente in archivio. Cfr. Guida utente, banca dati Stockview 1.0.7.

⁸ Le cessazioni si riferiscono alle imprese che hanno cessato l'attività nel periodo in esame. L'individuazione di una cessazione non tiene conto della effettiva data di cessazione ma solo del momento in cui la cessazione viene caricata nel registro informatico. Per determinare il flusso delle "Cessazioni" in un determinato periodo - ad es. 2° trim. 2005 - si confrontano le posizioni estratte dall'archivio il 30 giugno con quelle estratte nel trimestre precedente (31 marzo). Le posizioni che risultano cessate nel 2° trim. e non cessate nel 1° trim. sono classificate come "Cessazioni" indipendentemente quindi da qualunque data cessazione presente in archivio. Cfr. Guida utente, banca dati Stockview 1.0.7.

⁹ Per *cariche femminili* si intendono tutte le cariche assunte da donne nell'ambito delle imprese attive in provincia. Esse sono distinte in *titolare* di impresa individuale; *amministratore*, comprendente amministratore delegato, amministratore, amministratore unico, consigliere delegato, consigliere, legale rappresentante, membro del comitato direttivo, presidente del consiglio di amministrazione, presidente del consiglio direttivo, socio amministratore, socio accomandatario, vice presidente, vice presidente del consiglio di amministrazione; *socio*, ovvero socio accomandatario d'opera, socio che non partecipa alle lavorazioni, socio accomandante, socio d'opera, socio unico; *altre cariche*, quali delegato alla somministrazione, direttore, direttore responsabile, direttore tecnico, presidente del collegio sindacale, sindaco effettivo,

salernitano ben 1.021 delle 4.168 cariche totali attive rilevate in Campania sono ricoperte da donne. Si tratta di una consistenza piuttosto significativa con un'incidenza del 24,4% sulle cariche ricoperte da donne a livello regionale. La provincia di Salerno, dunque, occupa il secondo posto dopo quella di Napoli (63,7%) per presenza di donne con cariche in Campania (Graf. IV.6.).

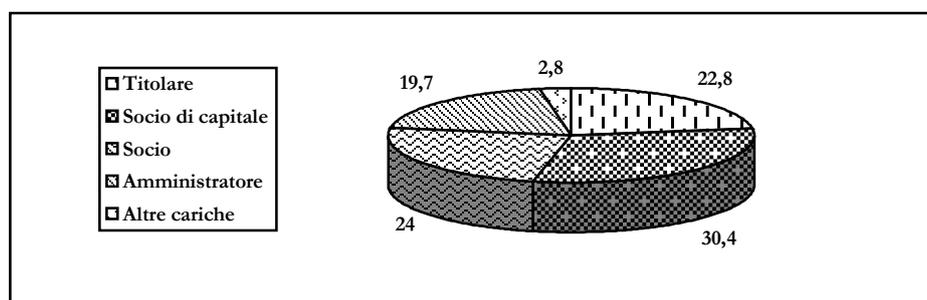
Grafico IV.6. - *Le cariche femminili attive in Campania nell'alloggio. IV trimestre 2010 (valori %).*



Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

Nel dettaglio, ben 1.021 delle 1.602 cariche totali attive del territorio provinciale sono ricoperte da donne. Di queste, il 54,4% delle donne con cariche riveste il ruolo di socio, identificabile per il 30,4% nella tipologia del socio di capitale. A seguire, la provincia di Salerno accoglie 233 donne titolari di impresa individuale e 202 amministratori di società di sesso femminile. Gli altri tipi di carica, invece, hanno un'importanza decisamente minore (2,8%) nella distribuzione delle donne d'impresa per carica ricoperta (Graf. IV.7.).

Grafico IV.7. - *Le imprenditrici dell'alloggio per carica o qualifica attiva in provincia di Salerno. IV trimestre 2010 (valori %)*



Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

sindaco supplente, procuratore generale, procuratore speciale, revisore dei conti, segretario del consiglio di amministrazione, etc. Nel caso di una donna che rivesta più cariche nella stessa impresa, essa viene contata una volta soltanto, attribuendole la prima carica presente in archivio. Cfr. CAMERA DI COMMERCIO DI SAVONA (2007). *Donna e impresa 2007. I dati dell'imprenditoria femminile a Savona*, p. 35.

In una prospettiva dinamica, rispetto al IV trimestre 2009, nel salernitano si registra un trend evolutivo per tutte le cariche dell'alloggio ricoperte da donne ed involutivo per la sola classe delle altre cariche (Tab. IV.8.).

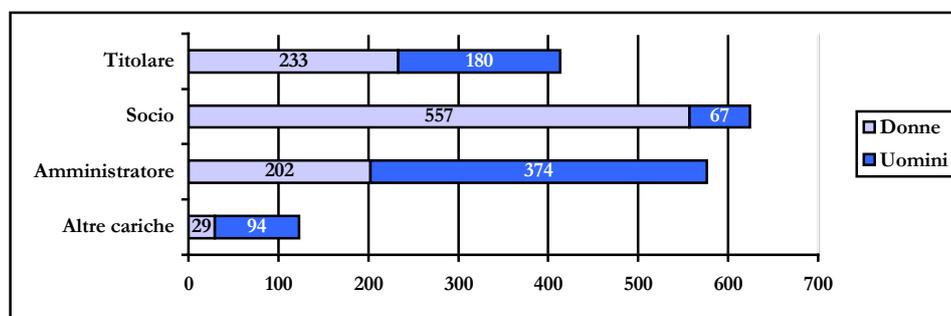
Tabella IV.8. - *Le imprenditrici dell'alloggio per carica o qualifica attiva in provincia di Salerno. IV trimestre 2009-IV trimestre 2010*

	IV trim 2009	IV trim 2010	Var %
Titolare	225	233	3,5
Amministratore	188	202	7,4
Socio	243	246	1,2
Socio di capitale	282	311	10,2
Altre cariche	30	29	-3,3
TOTALE	968	1.021	5,4

Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

Se il 63,7% delle cariche totali registrate in provincia di Salerno è ricoperto da donne, il rimanente 36,3% va logicamente attribuito agli uomini. Da un confronto con la controparte maschile, emerge come la presenza di uomini con cariche di amministratore (172 persone in più) e con altre cariche (65 persone in più) superi quella del gentil sesso. Diversamente, il titolare (53 persone in più) ed il socio (490 persone in più) rappresentano le cariche rispetto cui la quota rosa risulta maggiore dei corrispondenti dati maschili (Graf. IV.8.).

Grafico IV.8. - *Persone con cariche attive per sesso e classe di cariche in provincia di Salerno. IV trimestre 2010*



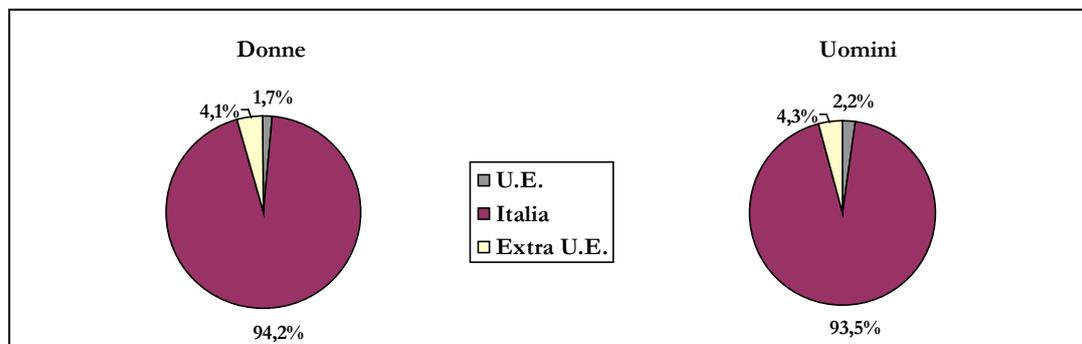
Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

Profilo dell'imprenditrice

Dalla distribuzione delle imprese dell'alloggio per sesso e nazionalità, al IV trimestre 2010 si osserva che la maggior parte delle donne, le quali ricoprono cariche di vario tipo in azienda, è di nazionalità comunitaria (Europa: 1,7%; Italia: 94,2%). Tale situazione si riflette anche in riferimento alle controparte maschile, di neppure un punto percentuale (Europa: 2,2%; Italia: 93,5%) in meno del gentil sesso per cariche attive di nazionalità europea. La nazionalità extra europea, invece, ha un peso decisamente inferiore tanto

per le imprenditrici (4,1%), che per gli imprenditori (4,3%) dell'alloggio nel salernitano (Graf. IV.9.).

Grafico IV.9. - Cariche attive nell'alloggio per sesso e nazionalità in provincia di Salerno. IV trimestre 2010



Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

A questo punto, ci si può addentrare in un livello di analisi più profondo, che porti all'individuazione degli Stati di nascita più comuni fra le imprenditrici dell'alloggio in provincia di Salerno di nazionalità comunitaria e non. Focalizzando l'attenzione in via preliminare sulla nazionalità europea, si osserva che il Paese di nascita più rappresentato è indubbiamente l'Italia. Qui, infatti, le posizioni femminili costituiscono il 98,2% del totale delle cariche attive distribuite per nascita in tutti i Paesi dell'Unione Europea. Tale dato appare in linea con la percentuale rilevata in riferimento alla controparte maschile (97,6%) (Tab. IV.9.).

Tabella IV.9. - Cariche attive nell'alloggio per sesso e nascita in Stati europei. Provincia di Salerno. IV trimestre 2010

	Cariche femm.li	Cariche maschili
Austria	-	1
Belgio	1	1
Danimarca	1	-
Francia	2	1
Germania	12	7
Gran Bretagna	1	3
Italia	961	543
Totale cariche U.E.	978	556

Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

In una dimensione extra comunitaria, si noti che le imprenditrici dell'alloggio sono per la maggior parte venezuelane per nascita (21 unità). Il Venezuela (18 cariche) è il Paese extra europeo da cui proviene anche il maggior numero di imprenditori del salernitano (Tab. IV.10.).

Tabella IV.10. - *Cariche attive nell'alloggio per sesso e nascita in Stati extra europei. Provincia di Salerno. IV trimestre 2010*

	Cariche femm.li	Cariche maschili
Australia	-	1
Brasile	2	-
Colombia	1	1
Croazia	1	-
Etiopia	1	-
Nuova Zelanda	1	-
Panama	2	-
Serbia e Montenegro	1	-
Stati Uniti d'America	2	3
Repubblica Sudafricana	1	-
Svizzera	7	5
Uruguay	2	-
Venezuela	21	18
Totale cariche extra U.E.	42	28

Fonte: ns. elaborazione su dati Stockview 1.0.7

IV.2. Gli obiettivi e le ipotesi della ricerca

La condizione sociale ed economica tradizionalmente attribuita alla donna si è evoluta nel tempo, consentendo alla figura femminile un riscatto da posizioni di segregazione e marginalità verso il riconoscimento del ruolo di “*più potente motore dello sviluppo mondiale*” (“*the most powerful engine of global growth*”, The Economist, 2006). Di qui, il fenomeno dell'imprenditorialità femminile - finora caratterizzato da uno scarso interesse negli ambienti economici, politici e sociali - è divenuto oggetto di svariate iniziative pubbliche e private, nonché tema di un vivace dibattito accademico.

Sebbene ci si occupi diffusamente di imprenditorialità femminile, il quadro teorico e concettuale di riferimento non è sempre chiaro, uniforme e privo di gap rispetto all'eventuale esistenza di differenze fondate sulla variabile del genere. Ciò si deve, tra l'altro, alla grande eterogeneità delle imprese esaminate, che spaziano da organizzazioni appartenenti a settori avanzati a quelle operanti in settori tradizionali e da imprese con contenuti professionali a quelle con contenuti operativi.

Dalla ricognizione dello stato dell'arte sull'imprenditoria femminile, in particolare, risulta scarsamente indagato il ruolo del genere delle imprese nel contesto internazionale (Orser *et al.*, 2010), ad eccezione degli studi per cui le imprenditrici possono essere meno propense della controparte maschile ad espandersi all'estero (Grondin, Schaefer, 1995; Canadian Bankers Association, 1996-1998; Orser,

Carrington, 2006). Nondimeno, la letteratura esistente in tema di internazionalizzazione delle imprese si è più frequentemente concentrata sui settori manifatturiero, high-tech ed high-knowledge, lasciando quasi inesplorato il mondo dei servizi, tradizionalmente contraddistinto dalla più alta densità di imprese ‘in rosa’ (Lee, Haas, 1996; Lefebvre, Lefebvre, 2000; Orser *et al.*, 2010).

Nell’ottica di contribuire a colmare tali gap accogliendo l’invito di Andersson e Wictor (2003) e Zahra (2005) di ulteriori evidenze empiriche su questi temi, il presente lavoro si ripropone di analizzare il ruolo della diversità di genere nell’internazionalizzazione delle imprese alberghiere. Per aggiungere tale tassello di conoscenza al panorama degli studi sull’imprenditoria femminile, occorre constatare se la gender diversity influenzi la propensione delle imprese alberghiere a travalicare i confini nazionali di mercato per dare una dimensione internazionale alla propria attività. Pertanto, la prima ipotesi di ricerca da verificare può essere così formulata:

Ipotesi 1: *La diversità di genere influenza la propensione delle imprese alberghiere ad internazionalizzarsi.*

Si è ritenuto opportuno, inoltre, estendere l’analisi al grado di internazionalizzazione delle imprese alberghiere al fine di accertare l’eventuale impatto della diversità tra uomini e donne d’impresa sull’intensità dell’intervento d’internazionalizzazione attuato. Ciò si traduce nella seconda ipotesi di ricerca, quale:

Ipotesi 2: *Il grado d’internazionalizzazione delle imprese alberghiere è influenzato dalla diversità di genere.*

A proposito dell’ingresso di un’impresa nei mercati esteri, non si può tralasciare il processo decisionale di sviluppo internazionale, con cui l’organizzazione imprenditoriale pianifica il proprio coinvolgimento in attività oltreconfine. È interessante verificare, dunque, se la diversità di genere delle imprese alberghiere si rifletta sulle diverse fasi del processo stesso. Di qui, la terza ipotesi di ricerca espressa come segue:

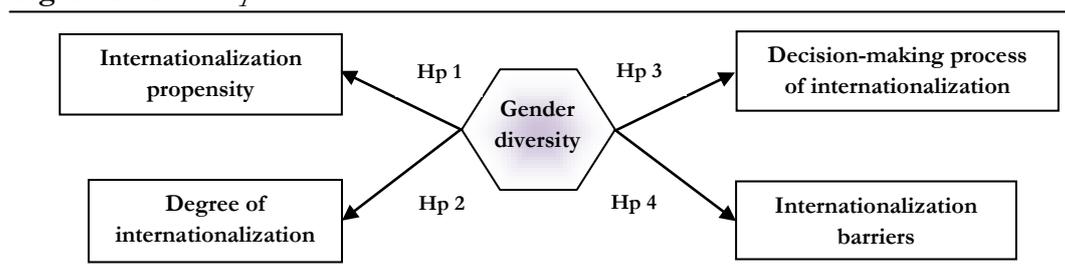
Ipotesi 3: *La diversità di genere influenza il processo decisionale di sviluppo internazionale delle imprese alberghiere.*

L’esistenza di barriere di varia natura all’internazionalizzazione delle imprese suggerisce un ulteriore spunto di ricerca costituito dal constatare l’eventuale esistenza di un legame tra tali barriere e la diversità di genere nel business alberghiero. Non a caso, la quarta ipotesi di ricerca recita così:

Ipotesi 4: *Esiste una relazione tra la diversità di genere e le barriere all'internazionalizzazione delle imprese alberghiere.*

In altri termini, l'indagine si ripropone di accertare - mediante la verifica empirica delle suddette ipotesi di ricerca (Fig. IV.1.) - l'esistenza e la riconoscibilità in riferimento alla ricettività alberghiera di fattori distintivi del fare impresa al femminile in un contesto internazionale.

Figura IV.1. - *Le ipotesi di ricerca*



Fonte: ns. elaborazione.

IV.3. La metodologia della ricerca

La realizzazione di un valido progetto di ricerca consta di un passaggio fondamentale rappresentato dall'esplicitazione della metodologia seguita. La comunicazione chiara e puntuale degli elementi di partenza, delle prospettive e degli strumenti di analisi, infatti, costituisce il presupposto per un dibattito scientifico sul fenomeno indagato.

La questione del metodo si rivela in tutta la sua complessità, in quanto non si tratta di una sequenza unidimensionale di passi (Cipolla, 1988), tipica di una ricerca intesa come semplice processo di validazione di idee già formulate.

Diversamente, la ricerca è un processo cognitivo (Bailyn, 1977), il quale richiede l'applicazione di un metodo come scelta - che si ripropone lungo tutto il percorso di indagine - tra le tecniche di ricerca e di studio disponibili, selezionate in funzione delle specifiche esigenze conoscitive e del trattamento dell'oggetto di studio richiesto da ciascuna tecnica. La qualità del ricercatore, dunque, si dimostra non tanto nella fedeltà ad un metodo universale, quanto nella capacità di adattamento del metodo al problema conoscitivo contingente e nella sensibilità per l'assunzione delle decisioni metodologiche più confacenti al caso.

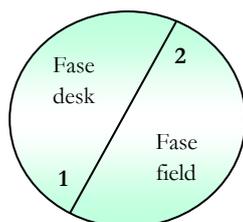
Sulla scorta di queste osservazioni introduttive a sfondo epistemologico, si precisa che il presente lavoro aspira ad adottare un metodo scientifico - ovvero scelte che consentano di giungere ad una conoscenza della realtà il più possibile

oggettiva, affidabile, verificabile e condivisibile - applicato nell'ambito di una ricerca empirica, quale sequenza di operazioni volte a produrre non soluzioni di problemi teorici, ma risposte a domande di conoscenza sulla realtà (Boudon, 1984; Ricolfi, 1998).

Alla scientificità della ricerca empirica, inoltre, concorrono le condizioni di rigore metodologico nel controllo delle variabili e delle procedure; di sistematicità e coerenza nella raccolta dei dati e nell'individuazione degli strumenti; di correttezza nell'analisi dei dati raccolti (Di Nuovo, 2003). Il collegamento tra le suddette condizioni fa sì che il mancato rispetto di una di queste infici la scientificità dell'intera ricerca.

Tali premesse guidano la definizione del disegno di ricerca, che consiste nell'elaborare un piano d'azione che guidi la raccolta e l'analisi dei dati, facilitando lo svolgimento dell'indagine ed assicurando coerenza tra le diverse fasi dello studio (Mari, 1994). Da un punto di vista operativo, dunque, il disegno di ricerca si articola in due fasi distinte (Fig. IV.2.).

Figura IV.2. - *Le fasi del disegno di ricerca*



Fonte: ns. elaborazione.

La prima fase desk consta nella raccolta e nell'analisi di documentazione secondaria - pubblicazioni, studi e ricerche nazionali ed internazionali - sul fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese in ottica di genere, al fine di delineare lo stato dell'arte della conoscenza sul tema e cogliere ulteriori spunti di ricerca. La seconda fase, invece, è di tipo field, trattandosi di un'indagine sul campo condotta su un campione di imprenditrici ed imprenditori del salernitano - come descritto nel paragrafo successivo - allo scopo di verificare le ipotesi di ricerca.

Per far ciò, ci si avvale del un modello di analisi, ampiamente descritto nel capitolo precedente. Esso mutua dalla letteratura esistente una serie di determinanti per ognuno dei seguenti costrutti di analisi, ovvero la propensione a travalicare i confini del mercato domestico (Orser *et al.*, 2010), il grado di internazionalizzazione (Hua, Upneja, 2011), il processo decisionale di sviluppo internazionale (Galdini, 2009) e le barriere all'internazionalizzazione (Gross, Huang, 2011; Del Baldo, 2005; Shaw, Darroch, 2004) delle imprese alberghiere.

IV.3.1. Il processo di campionamento

Il campionamento è eseguito mediante l'applicazione di un processo articolato in più fasi successive (Barile, Metallo, 2002). La finalità principale è quella di esercitare un maggior controllo sulla conduzione dell'indagine, sebbene la ricerca esplorativa non richieda necessariamente l'impiego di procedure specifiche né di esperimenti controllati (Marino, 1999).

Da un punto di vista operativo, viene innanzitutto individuata la popolazione oggetto di studio che viene definita in termini di elementi (*le unità in cui viene ricercata l'informazione*), unità di campionamento (*l'elemento o gli aggregati di elementi da indagare*), estensione (*l'ambito in cui si intende indagare*) e tempo (*periodo a cui si riferisce l'indagine*).

A ciò segue l'identificazione della struttura di campionamento, quale lista di tutte le unità campionarie da cui estrarre il campione. Una volta considerati il livello desiderato di precisione dei risultati, il grado di accuratezza della natura dell'analisi, l'estensione e l'omogeneità degli elementi della popolazione, il tempo e le risorse disponibili, si passa a determinare la dimensione del campione. La fase immediatamente successiva consiste nel selezionare la procedura di campionamento, per poi estrarre il campione a completamento del processo stesso (Fig. IV.3.).

Figura IV.3. - *Il processo di campionamento in cinque fasi*



Fonte: BARILE S., METALLO G. (2002). *Le ricerche di mercato. Aspetti metodologici e applicativi*, Torino: Giappichelli, II ed., p. 60.

Al fine di specificare i momenti costitutivi di ogni fase del processo di campionamento, si precisa che la popolazione oggetto di studio viene estrapolata da Infocamere ed è definita da imprese a conduzione femminile e maschile della provincia di Salerno, che al IV trimestre 2010 presentino una forma giuridica societaria ed operino nel business alberghiero (I 55.1 - Alberghi e strutture simili, Codice Ateco 2007) (Tab. IV.11.). L'attenzione si concentra esclusivamente sulle società per motivi di natura pratica, legati ad una maggiore disponibilità ed accuratezza dei dati, soprattutto contabili. Inoltre, vengono escluse le ditte individuali in quanto l'elevato numero di unità presenti avrebbe reso più complesso il campionamento e, soprattutto, più lunga la fase di somministrazione dei questionari. L'indagine *field*, inoltre, coinvolge le strutture alberghiere giacché protagoniste di una delle industrie più rappresentative dell'economia salernitana al femminile e che può

contribuire maggiormente a ridisegnare il volto della provincia segnato dalla crisi in atto.

Tabella IV.11. - *La definizione della popolazione*

POPOLAZIONE	
ELEMENTI	Imprese a conduzione femminile e maschile
UNITÀ DI CAMPIONAMENTO	Società alberghiere (I 55.1)
ESTENSIONE	Provincia di Salerno
TEMPO	IV trimestre 2010

Fonte: ns. elaborazione.

La struttura di campionamento, invece, è identificata nell'elenco delle imprese femminili e maschili attive, iscritte al Registro Imprese della Camera di Commercio di Salerno, nel rispetto dei seguenti criteri di selezione:

- localizzazione della sede o delle eventuali unità locali in provincia di Salerno;
- forma giuridica societaria;
- appartenenza al settore economico I 55.1 (Codice Ateco 2007).

Il database ottenuto risulta formato da 384 imprese (femminili: 124; maschili: 260), per le quali il settore economico I 55.1 (Codice Ateco 2007) contraddistingue l'attività principale.

La determinazione della dimensione del campione, quale terza fase del processo di campionamento, passa attraverso la definizione della numerosità campionaria, che richiede di fissare il livello di attendibilità richiesto, lo scarto quadratico medio e l'errore massimo consentito. Nello specifico, si è ritenuto soddisfacente fissare il grado di attendibilità richiesto al 95%, in corrispondenza del quale la variabile normale standardizzata assume un valore pari a 1,96; un sondaggio pilota, condotto su un numero ridotto di unità, ha determinato uno scarto quadratico medio dello 0,5%; infine, è stato attribuito un valore del $\pm 5\%$ all'errore massimo consentito.

A tal punto, si è proceduto al calcolo della numerosità campionaria secondo la formula prevista per variabili continue su popolazione finita, quale:

$$n = \frac{N z^2 s^2}{(N-1) E s x^2 + z^2 s^2}$$

dove: n = dimensione del campione
 N = numerosità della popolazione
 z = variabile normale standardizzata
 s = scarto quadratico medio
 $E s x$ = errore massimo consentito

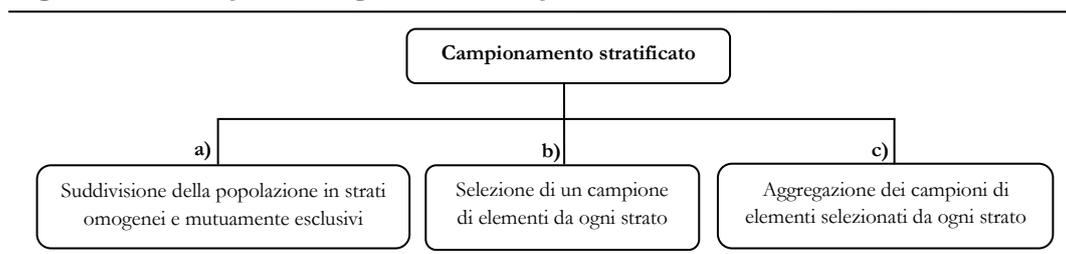
La formula generica applicata ai casi specifici si traduce come segue:

$$n = \frac{384 \times 1,96^2 \times 0,5^2}{(384 - 1) \times 0,05^2 + (1,96^2 \times 0,5^2)} = 192,29$$

Si è ritenuto sufficientemente ampio e rappresentativo della popolazione oggetto di studio, dunque, un campione composto di 192 unità.

La procedura di campionamento selezionata è di tipo probabilistico cosicché l'introduzione di unità della base campionaria nel campione sia la conseguenza dell'applicazione di regole matematiche, non della discrezionalità degli operatori. In particolare, la natura estremamente eterogenea degli elementi, il fatto di conoscere o poter conoscere alcune significative caratteristiche della popolazione e la precisione dei risultati ottenibili suggeriscono l'utilizzo del campionamento stratificato. Operativamente si è proceduto mediante i seguenti step (Fig. IV.4.).

Figura IV.4. - *Le fasi del campionamento stratificato*



Fonte: BARILE S., METALLO G. (2002). *Op. cit.* 2° Edizione. Torino: Giappichelli, p. 71.

Il primo step ha richiesto la preliminare individuazione di criteri determinati - sesso dell'imprenditore e forma giuridica societaria - sulla base dei quali suddividere la popolazione in strati (o sottogruppi) omogenei e mutuamente esclusivi (Tab. IV.12.).

Tabella IV.12. - *Il campionamento stratificato: step a*

		Femm.le	Maschile
SOCIETÀ DI CAPITALE	S.R.L.	58	146
	S.P.A.	4	5
	S.A.P.A.		-
SUBTOTALE		62	151
SOCIETÀ DI PERSONE	S.S.	-	-
	S.N.C.	24	43
	S.A.S.	38	66
SUBTOTALE		62	109
TOTALE		124	260

Fonte: ns. elaborazione.

La selezione di un campione di elementi da ogni strato, invece, è eseguita mediante selezione proporzionata, per cui da ogni strato viene estratto un numero di elementi direttamente proporzionale all'incidenza che le dimensioni dello strato ha sulle dimensioni della popolazione oggetto di studio. In tal modo, si è certi che ogni strato venga rappresentato nella giusta proporzione nel campione stratificato conclusivo. La selezione proporzionata si sintetizza nella seguente formula:

$$n_k = N_k \times \frac{n}{N}$$

dove: n_k = unità da estrarre dallo strato k

N_k = dimensione della popolazione dello strato k

n = dimensione del campione

N = dimensione della popolazione

Nella fattispecie, la formula generica di cui sopra è calcolata separatamente per ogni strato in cui la popolazione oggetto di studio viene suddivisa, facendo attenzione che la somma degli elementi estratti da ciascuno strato corrisponda alla dimensione del campione (Tab. IV.13.).

Tabella IV.13. - Le unità da estrarre da ciascuno strato

	Società di capitale	Società di persone	Totale
Femm.le	62 x (192/384) = 31	62 x (192/384) = 31	62
Maschile	151 x (192/384) = 75	109 x (192/384) = 55	130
Totale			192

Fonte: ns. elaborazione.

Infine, i campioni di elementi selezionati da ogni strato sono aggregati così da formare un campione stratificato semplice proporzionale. A conclusione del processo di campionamento, si è proceduto all'estrazione casuale del campione facendo ricorso alla tavola dei numeri casuali.

Tabella IV.14. - Il campione estratto distinto per aree territoriali (valori in frequenza assoluta)

		Femm.le	Maschile
Monti Picentini	Società di capitale	-	-
	Società di persone	6	4
Area metropolitana - Valle dell'Irno	Società di capitale	15	21
	Società di persone	8	16
Agro Nocerino Sarnese	Società di capitale	-	5
	Società di persone	-	-
Piana del Sele	Società di capitale	3	22
	Società di persone	9	17
Vallo di Diano - Cilento	Società di capitale	13	27
	Società di persone	8	18

Fonte: ns. elaborazione.

I motivi legati al rispetto della privacy non consentono di riportare le ragioni sociali delle imprese che compongono il campione estratto; ci si limita, pertanto, ad evidenziare la loro distribuzione sul territorio provinciale (Tab. IV.14.).

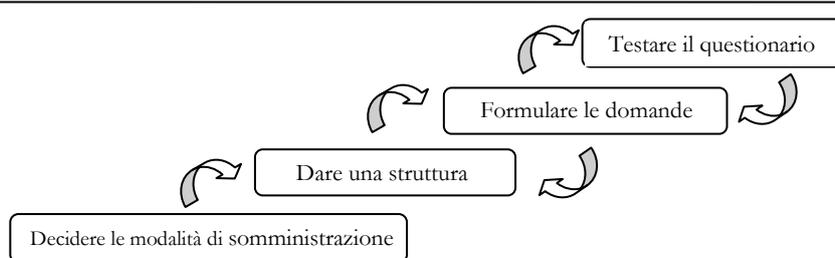
Il processo di campionamento così descritto non è avulso da limiti pratici che vincolano inevitabilmente l'esecuzione della ricerca: basti pensare alla presenza dell'errore sistematico di scelta delle unità di studio che nessun sistema di selezione e di campionamento, casuale o ragionato, può garantire di evitare completamente.

IV.3.2. Il questionario della ricerca

La difficoltà di approccio dei temi di interesse e la complessità delle finalità della ricerca suggeriscono di condurre l'indagine sul campo mediante la tecnica del questionario, che è molto più di “una sequenza banale e persino un pó ovvia di domande” (Corbetta, 2003, p. 141), trattandosi di una traccia da seguire per poter raccogliere le unità informative più significative ai fini dell'indagine (Oprandi, 2005).

Non a caso, la costruzione di un buon questionario - che raccolga informazioni finalizzate e renda la ricerca più produttiva rispetto ai suoi obiettivi conoscitivi - non è un'operazione elementare, ma richiede impegno ed attenzione, data anche l'assenza di regole precise per la sua formulazione. Nel presente lavoro, tuttavia, la stesura del questionario risulta scandita da quattro momenti chiave, a cui corrispondono altrettante attività (Fig. IV.5.).

Figura IV.5. - *Le fasi di progettazione del questionario*



Fonte: ns. adattamento da OPRANDI N.C. (2005). *Il questionario*. In NIERO M. (2003). *Introduzione alla progettazione e alla pratica della ricerca sociale. Survey, ricerca secondaria, esperimento*. Milano: Guerini Scientifica, p. 110.

La decisione relativa alle modalità di somministrazione del questionario può essere assunta in qualsiasi momento dell'iter progettuale. In questa sede, però, essa ne costituisce la prima fase, avendo ben chiaro il fatto che ogni modalità vincola il tipo di questionario da elaborare. Considerando l'esperienza del ricercatore, la disponibilità di attrezzature e le caratteristiche dei soggetti rispondenti, si opta per l'intervista *face-to-face* e, in caso di rilevante distanza geografica, per l'auto-

compilazione del questionario inviato tramite posta elettronica. Non si esclude, tuttavia, la modalità dell'intervista telefonica, a cui ricorrere solo se espressamente richiesta dall'intervistato. Di seguito si riportano i principali vantaggi e svantaggi connessi alle modalità di somministrazione scelte (Tab. IV.15.).

Tabella IV.15. - *Intervista face-to-face, intervista telefonica ed auto-compilazione: principali vantaggi e svantaggi*

	Vantaggi	Svantaggi
Intervista face-to-face	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacia nell'ottenere informazioni scientificamente valide a livello di opinioni e di atteggiamenti - Affidabilità della rilevazione per la possibilità di controllo sulle interviste effettuate - Alti tassi di risposta 	<ul style="list-style-type: none"> - Alti costi economici, organizzativi e tecnici - Effetto intervistatore sull'intervistato - Metodo lento per l'esistenza di vincoli burocratici e per la tempistica degli spostamenti tra un'intervista e l'altra
Intervista telefonica	<ul style="list-style-type: none"> - Alti tassi di risposta - Tempi rapidi - Risparmio economico - Possibilità di raggiungere zone disperse sul territorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Impiego di questionari con risposte semplici - Alto tasso di rifiuti o interruzioni - Rappresentatività campionaria problematica - Impossibilità di raccogliere informazioni ambientali
Auto-compilazione (per posta elettronica)	<ul style="list-style-type: none"> - Risparmio economico - Possibilità per l'intervistato di consultare documenti o persone e di mantenere un sicuro anonimato - Possibilità di raggiungere l'intervistato rapidamente ed ovunque 	<ul style="list-style-type: none"> - Impiego di questionari brevi - Basso tasso di risposta e rappresentatività del campione a rischio - Lunghi tempi di compilazione per i ritardi con cui l'intervistato risponde

Fonte: ns. adattamento da BRUSCHI A. (2005). *Metodologia della ricerca sociale*. Roma: Laterza, pp. 186-190.

A tal punto, si procede alla strutturazione del questionario in cinque moduli, orientati a far emergere i tratti salienti dello specifico quesito indagato. Si tratta, in particolare, delle seguenti sezioni:

1. la *descrizione* e le *caratteristiche di genere*, ovvero i dati anagrafici, il numero di figli, il titolo di studio ed il ruolo svolto in azienda dal soggetto intervistato;
2. gli *elementi formali dell'impresa alberghiera*, ossia la classificazione dell'albergo, i periodi di apertura, il numero di camere disponibili e l'appartenenza ad una catena alberghiera;
3. l'*offerta alberghiera internazionale*, incentrata sui punti di forza e di debolezza dell'offerta aziendale rivolta ai mercati internazionali;
4. la *domanda alberghiera internazionale*, riguardante il profilo della clientela estera, le tendenze di mercato rilevate e le prospettive di incremento della domanda reale;
5. l'*internazionalizzazione dell'impresa alberghiera*, focalizzata sulla dimensione internazionale dell'attività, sulla propensione e sul grado di internazionalizzazione, sul processo decisionale di sviluppo all'estero e sulle barriere all'espansione oltreconfine.

Alla strutturazione del questionario segue la formulazione delle domande. A tal proposito, si opta prevalentemente per domande chiuse e per batterie di item recanti domande/frasi, rispetto cui riportare il livello di accordo/disaccordo dell'intervistato su una scala Likert¹⁰ a cinque risposte. A ciò si aggiungono, domande parzialmente aperte - ove l'intervistato può esplicitare nella categoria 'altro' la propria risposta, se assente - e domande che prevedono più di una risposta. Non mancano, naturalmente, *question tag*, ovvero domande equivalenti formulate in maniera diversa di cui si confrontano le risposte per verificarne la congruenza.

L'ultima fase consiste nel testare il questionario, somministrandolo preventivamente ad un campione pilota selezionato secondo un criterio di convenienza, ossia di comodo o di praticità dal momento che si considerano le 10 unità disponibili a collaborare (Corbetta, 2003). Il pre-test è finalizzato a verificare la comprensione delle domande, l'adeguatezza delle risposte, gli errori di interpretazione, la mancanza o la ridondanza di alcune domande, nonché a fornire indicazioni più precise sull'effettiva durata della compilazione. Tali procedure di verifica non hanno suggerito modifiche di rilievo da apportare al questionario che, dunque, si ritiene definitivamente messo a punto. Prima della rilevazione, dunque, non rimane che codificare le risposte¹¹, raccogliendole in gruppi o categorie omogenee per meglio elaborarle nella successiva analisi di tipo descrittivo (Di Franco, 2005).

IV.3.3. La rilevazione e l'elaborazione dei dati

L'indagine sul campo è condotta nell'arco di sei mesi - tra aprile e settembre 2011 - somministrando il questionario personalmente, per posta elettronica o via telefono ad un socio uomo, nel caso di imprese maschili, e ad un socio donna, nel caso di imprese a conduzione femminile.

Il questionario viene sempre veicolato da una lettera di presentazione concisa, ma esauriente nel delineare il tema e lo scopo della ricerca, motivando alla collaborazione e garantendo la riservatezza nel trattamento dei dati.

Eppure, la presa di contatto è particolarmente difficoltosa a causa della resistenza da parte di molti imprenditori ed imprenditrici, che rifiutano ripetutamente i colloqui e/o l'auto-compilazione, celando dietro la motivazione della mancanza di tempo disponibile, la volontà di mantenere un forte riserbo sull'impresa e su loro stessi.

¹⁰ In tale scala resta arbitraria l'assegnazione di valori numerici alle risposte per addivenire ad una misurazione ordinale. Cfr. MOLTENI L., TROILO G. (2003). *Ricerche di marketing*. Milano: McGraw-Hill.

¹¹ Per le domande chiuse e gerarchizzate si è proceduto all'assegnazione del codice a ciascuna variabile in fase di definizione del questionario. Il code-book così ottenuto è stato successivamente integrato con la codifica delle domande semi-aperte, avvenute al momento dello spoglio dei questionari per il caricamento dei dati nel foglio di lavoro.

I dati così faticosamente raccolti vengono inseriti in una matrice *casi per variabili* (Delli Zotti, 2004), costruita su un foglio di lavoro excel, che funge da supporto informatizzato per l'elaborazione dei dati. Elaborando i dati, dunque, emerge che i tentativi di contatto complessivi risultano pari a 1.063, che portano a 104 risultati positivi e ad 88 esiti negativi. In particolare, gli esiti negativi comprendono i casi di irreperibilità (23), di rifiuto (23) e di mancata restituzione del questionario compilato (42) (Tab. IV.16.).

Tabella IV.16. - Gli esiti dei contatti

		Femm.li	Maschili
Accettazione	V.A.	38	66
	% Totale	61,2	50,7
Irreperibilità	V.A.	11	12
	% Totale	17,7	9,2
Rifiuto	V.A.	9	14
	% Totale	14,5	10,7
Mancata restituzione	V.A.	4	38
	% Totale	6,4	29,2

Fonte: ns. elaborazione.

Si considerano irreperibili le imprese che non rispondono al recapito indicato dal Registro Imprese della Camera di Commercio di Salerno e di cui risulta impossibile individuare ulteriori contatti mediante il ricorso ad altre fonti, come quella degli elenchi telefonici. L'irreperibilità può essere dovuta a cessazioni di attività ed a cambi di sede non comunicati o comunicati in ritardo dall'impresa e/o non imputati o imputati tardivamente nel Registro Imprese. Sono irreperibili, altresì, le imprese rispetto cui non si riesce a contattare un socio, preventivamente identificato come destinatario del questionario.

Le imprese che si rifiutano di collaborare, invece, sono quelle che mostrano disinteresse verso l'indagine per mancanza di tempo da dedicare ad attività extra-aziendali oppure perché si dichiarano non maschili o non femminili.

La mancata restituzione del questionario compilato, infine, identifica la situazione in cui il contatto con l'impresa avviene a più riprese nel periodo della rilevazione, ottenendo dagli intervistati una momentanea disponibilità, che non si traduce in una loro concreta partecipazione alla ricerca.

Chiarito ciò, dagli esiti dei contatti si evince che il maggior numero di questionari viene compilato dalle imprenditrici, a cui si ascrive anche il più alto tasso di irreperibilità. Quest'ultima risultanza induce a pensare che le dinamiche di sopravvivenza e di trasformazione delle imprese femminili del territorio provinciale rimangono non di rado sommerse. Dalle albergatrici, inoltre, proviene la quantità più alta di rifiuti: ciò non mostra una scarsa considerazione ed utilità che l'imprenditoria rosa del salernitano attribuisce agli studi di genere, bensì conferma come una buona fetta di donne d'impresa della provincia sia tale solo su carta - per favorire marito,

fratelli o figli - senza essere responsabile del governo e della gestione dell'impresa che ufficialmente conducono. I casi più frequenti di mancata restituzione, invece, si registrano tra le imprese alberghiere maschili.

Rimandando la dissertazione dei risultati dell'indagine al paragrafo successivo, si conclude evidenziando il principale limite da ascrivere alla rilevazione ed all'elaborazione dei dati di cui sopra, ovvero il fatto che sia le tecniche di raccolta che quelle di analisi comportano un'inevitabile semplificazione della realtà.

IV.4. I risultati della ricerca

L'interpretazione dei dati precedentemente raccolti ed elaborati passa attraverso molteplici fasi (Piccardo, 1996), identificabili nei seguenti punti:

1. esplorazione, ovvero lettura ripetuta dei dati alla ricerca dei concetti emergenti, debitamente etichettati;
2. inserimento delle etichette in una griglia concettuale contenente le espressioni più significative, relative ai diversi concetti individuati, emerse da ciascuna intervista o questionario auto-compilato;
3. definizione astratta di ogni etichetta;
4. sperimentazione dell'utilizzo delle definizioni create;
5. rilettura dei dati annotando i legami fra le categorie e la loro evoluzione;
6. verifica delle relazioni tra le categorie prima rintracciate;
7. ricerca dell'esistenza di una relazione con quanto già scoperto sul tema di studio.

L'interpretazione dei dati, così realizzata, richiede uno sforzo particolare da parte del ricercatore. Questi, infatti, è chiamato a rielaborare la propria esperienza emotiva e ad avvalersi del proprio pensiero creativo, in modo da riuscire a dare la giusta interpretazione dei fatti, riordinandoli secondo un filo conduttore che sveli l'essenza del fenomeno indagato (Calcatelli *et al.*, 2003). A tale sforzo si aggiunge l'assunzione di un rischio inevitabile: interpretando l'universo imprenditoriale in chiave dicotomica, ovvero maschile e femminile, si corre concretamente il pericolo di perpetuare vecchi stereotipi anziché di fornire nuove modalità di conoscenza della realtà osservata (Osland, Bird, 2000). Premesso ciò, si procede di seguito alla dissertazione dei risultati, distinguendoli sulla base delle sezioni in cui si articola il questionario della ricerca.

La descrizione e le caratteristiche di genere - I sezione

Da un punto di vista anagrafico, le albergatrici e gli albergatori campionati in provincia di Salerno attraversano una fase avanzata della vita, concentrandosi maggiormente nella fascia d'età over 50 (imprenditrici: 44,7%; imprenditori: 54,5%),

seguita a ruota da quella compresa tra i 40 ed i 49 anni (imprenditrici: 34,2%; imprenditori: 27,2%).

Lo slittamento in avanti dell'età dei soggetti intervistati si deve sia ad una situazione di contesto, poiché generalmente nel Mezzogiorno si inizia a lavorare più tardi, sia a scelte personali di prosecuzione degli studi. Il 47,3% delle donne ed il 33,3% degli uomini d'impresa, infatti, è in possesso di una laurea. A tal proposito, il maggior numero di imprenditrici laureate (+14%) rispetto alla controparte maschile conferma come l'avanzata rosa sia partita dall'istruzione per poi giungere all'attuale supremazia femminile in termini di iscrizioni ai vari corsi di laurea negli atenei italiani e di risultati accademici rapidi e brillanti (Angelone, 2011 per *Panorama*).

Il 55,2% delle imprenditrici ed il 45,4% degli imprenditori sono coniugati con figli (donne: 78,9%; uomini: 75,7%), mediamente pari a due. La prima risultanza fa emergere la presenza sul territorio di testimonianze di donne che hanno reso conciliabile il fare impresa con il ruolo materno (Tab. IV.17.).

Tabella IV.17. - Dati anagrafici e scolarizzazione (valori in frequenza assoluta)

DOMANDE	ALTERNATIVE DI RISPOSTA	DONNE	UOMINI
Età	< 30	1	2
	30-39	7	10
	40-49	13	18
	> 50	17	36
Stato civile	Nubile/Celibe	2	6
	Coniugata/o - Convivente	21	30
	Separata/o - Divorziata/o	10	14
	Vedova/o	5	16
Figli	Si	30	50
	No	8	16
Titolo di studio	Post laurea	-	-
	Laurea	18	22
	Diploma	16	26
	Titoli inferiori	4	18
	Nessuno	-	-

Fonte: ns. elaborazione.

Esaminando la posizione ricoperta dagli intervistati a capo delle aziende alberghiere salernitane, emerge che il campione ricopre a diversi livelli ruoli di responsabilità, di coordinamento e di partecipazione ai processi decisionali e di governo dell'impresa. In particolare, le cariche risultano diversamente distribuite tra sessi, in quanto le albergatrici occupano prevalentemente le posizioni di socio accomandatario (50%) mentre gli albergatori quelle di amministratore unico (36,3%) e di socio amministratore (30,3%) (Tab. IV.18.).

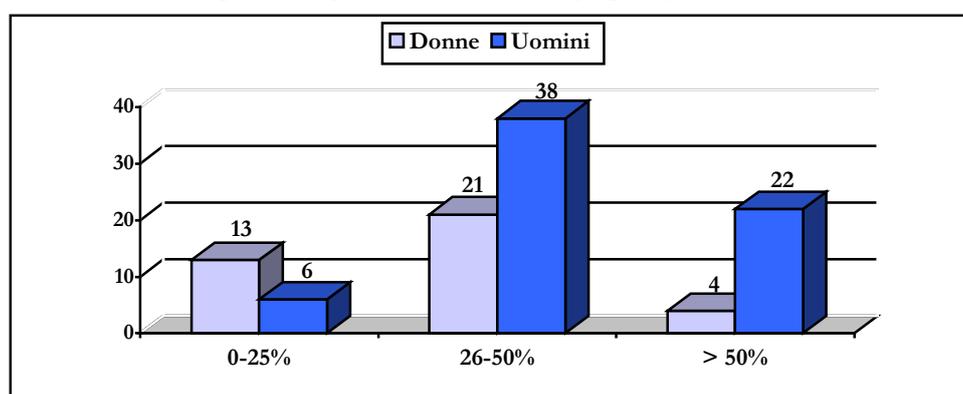
Tabella IV.18. - *Il ruolo del campione in azienda (valori in frequenza assoluta)*

ALTERNATIVE DI RISPOSTA	DONNE	UOMINI
Presidente del CdA	-	-
Amministratore unico	10	24
Socio amministratore	3	20
Socio accomandante	6	8
Socio accomandatario	19	14
Responsabile di funzione	-	-
Altre cariche	-	-

Fonte: ns. elaborazione.

In merito alla quota di capitale sociale detenuta dall'imprenditoria alberghiera in provincia di Salerno, si osserva che il 55,2% delle donne ed il 57,5% degli uomini intervistati rientrano nel *range* dei conferimenti compresi tra il 26% ed 50% (Graf. IV.10).

Grafico IV.10. - *La quota di capitale sociale (valori in frequenza assoluta)*



Fonte: ns. elaborazione.

Volgendo l'attenzione sugli intervalli estremi, si osserva che nella fascia 0-25% sono comprese più albergatrici (34,2%) che albergatori (9%). La situazione si ribalta nel caso di quote di capitale sociale superiori al 50% rispetto cui i secondi superano le prime (donne: 10,5%; uomini: 33,3%), a dimostrazione di una reticenza persistente nel riconoscere alle donne posizioni di potere esclusivo o maggiore (Graf. IV.10).

Gli elementi formali dell'impresa alberghiera - II sezione

Gli esercizi alberghieri contattati possiedono standard di qualità medio alti, tant'è che imprenditrici ed imprenditori conducono prevalentemente alberghi a 3 ed a 4 stelle. Si noti, tuttavia, che una percentuale maggiore di donne (39,4% contro 33,3%) è a capo di strutture a 4 stelle, mentre una quota superiore di uomini (42,4% contro 34,2%) dirige alberghi a 3 stelle. Gli esercizi alberghieri a conduzione maschile e femminile hanno in comune il fatto di rimanere aperti per tutto il corso dell'anno

(femminili: 57,8%; maschili: 57,5%). L'ultima risultanza riconducibile alla presente sezione del questionario fa emergere che la quasi totalità delle imprese campionate (femminili: 86,8%; maschili: 87,8%) non appartiene a catene alberghiere (Tab. IV.19).

Tabella IV.19. - *Tavola riepilogativa della II sezione del questionario*

DOMANDE	ALTERNATIVE DI RISPOSTA	FEMM.LI	MASCHILI
Categoria	1 *	2	3
	2 *	8	13
	3 *	13	28
	4 *	15	22
	5 *	-	-
	5 * lusso	-	-
	Apertura	Annuale	22
Invernale		-	-
Estiva		16	28
Appartenenza a catene alberghiere	Si	5	8
	No	33	58

Fonte: ns. elaborazione.

L'offerta alberghiera internazionale - III sezione

In riferimento ai punti di forza dell'offerta rivolta ad ospiti esteri, i maggiori addensamenti si riscontrano intorno alle variabili dell'ubicazione della struttura ricettiva (femminili: 92,1%; maschili: 96,9%). Una simile risultanza non sorprende data la consistente presenza di esercizi alberghieri lungo la costiera amalfitana e cilentana, poli d'attrazione della destinazione salernitana.

A seguire, la professionalità dello staff e la ristorazione interna vengono indicate come ulteriori forze dell'offerta da parte rispettivamente del 60,5% e del 50% degli alberghi di donne. Diversamente, gli imprenditori segnalano le caratteristiche delle camere (60,6%) come secondo punto di forza dell'offerta alberghiera.

Una più spinta differenza di genere si evince in termini di debolezze dell'offerta rivolta ad ospiti esteri. Gli alberghi femminili, infatti, difettano soprattutto sul piano dei servizi per la cura del corpo - sauna, solarium, centro benessere - (78,9%) e degli impianti sportivi (71%).

Il parcheggio (63,6%) ed il personale multilingua (54,5%), invece, rappresentano le criticità più ricorrenti degli alberghi a conduzione maschile (Tab. IV.20.).

Tabella IV.20. - *I principali punti di forza e debolezza dell'offerta internazionale (valori in frequenza assoluta)*

Risposte	Femm.li		Maschili	
	Punti di forza	Punti di debolezza	Punti di forza	Punti di debolezza
Ubicazione	35	-	64	-
Prezzo	-	3	-	-
Servizi accessori in camera	3	-	10	-
Ristorazione	19	-	8	-
Giardini e/o spazi verdi	6	-	-	9
Caratteristiche delle camere	10	-	40	-
Aree comuni (salotti, bar, sala TV)	3	-	-	-
Professionalità dei dipendenti	23	-	16	-
Parcheggio	-	15	-	42
Servizi per la cura del corpo	-	30	-	10
Impianti sportivi	-	27	-	15
Personale multilingua	-	9	-	36
Immagine di marca/insegna	-	-	-	-

Fonte: ns. elaborazione.

La domanda alberghiera internazionale - IV sezione

L'indagine sul campo consente di delineare i tratti peculiari del cliente estero che alloggia presso le strutture alberghiere a conduzione femminile e maschile della provincia di Salerno. In termini di domanda internazionale, in verità, non si riscontrano differenze significative a seconda del genere della persona a capo dell'impresa. L'ospite tipo proveniente dai Paesi esteri, infatti, è adulto (alberghi femminili: 92,6%; alberghi maschili: 90,3%), sia uomo che donna (alberghi femminili: 87,8%; alberghi maschili: 85,2%), dal reddito medio alto (alberghi femminili: 71,1%; alberghi maschili: 73,4%). Costui, inoltre, preferisce viaggiare in coppia (alberghi femminili: 80%; alberghi maschili: 81,7%), mosso da motivazioni private (alberghi femminili: 51,2%; alberghi maschili: 50%) e da un interesse prevalente per il turismo balneare (alberghi femminili: 68,2%; alberghi maschili: 70%) e culturale (alberghi femminili: 58,5%; alberghi maschili: 57,4%). Lo stesso, infine, prenota prevalentemente on line (alberghi femminili: 73,1%; alberghi maschili: 74,6%) singoli servizi di viaggio (alberghi femminili: 78%; alberghi maschili: 79,8%), trattenendosi meno di una settimana (alberghi femminili: 54,6%; alberghi maschili: 53,3%).

In riferimento alla domanda estera che i soggetti intervistati vorrebbero incrementare, si osserva che le imprese femminili del campione si concentrano soprattutto sul target dei gruppi organizzati da intercettare nei mesi autunnali (53,6%) e su quello degli anziani durante la stagione invernale (34,1%). Le imprese maschili, invece, puntano sui giovani nel corso delle vacanze natalizie (52,9%) e sui nuovi clienti nel periodo invernale (38,3%). E' evidente che tanto le albergatrici quanto gli

albergatori mirino ad una destagionalizzazione degli arrivi e delle presenze, pericolosamente concentrati nei mesi primaverili ed estivi.

Sul piano delle tendenze in atto nella domanda internazionale, le imprenditrici contattate hanno recentemente riscontrato negli ospiti esteri una più forte attenzione alla qualità dell'offerta e della transazione (94,7%), nonché una più spiccata sensibilità al prezzo (76,3%). Fra i trend emergenti riferiti alla domanda estera, la controparte maschile segnala un atteggiamento meno fedele del passato (78,7%), unitamente ad una più puntuale ricerca della qualità (66,6%) (Tab. IV.21.).

Tabella IV.21. - *Le tendenze in atto nella domanda estera (valori in frequenza assoluta)*

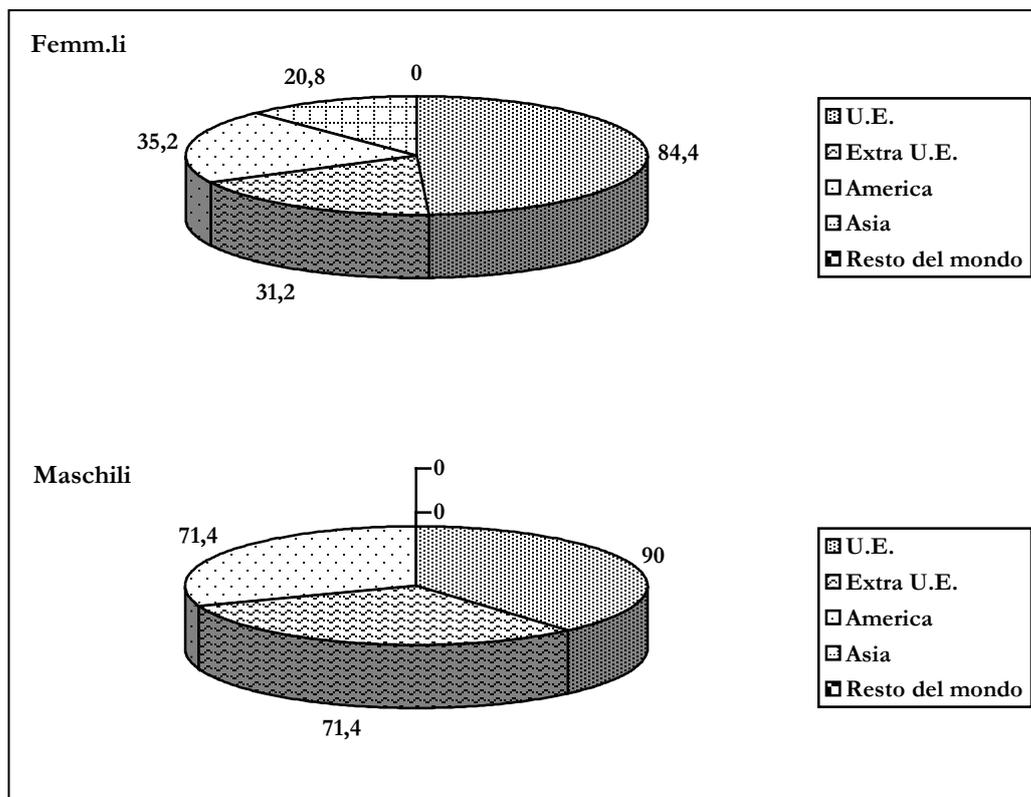
	Femm.li	Maschili
Più attenti alla qualità	36	44
Più informati	9	6
Più sensibili al prezzo	29	12
Più propensi per soggiorni brevi	13	-
Meno fedeli	-	52
Più fedeli	-	-

Fonte: ns. elaborazione.

L'internazionalizzazione dell'impresa alberghiera - V sezione

Le imprese alberghiere del territorio provinciale sono internazionalizzate, ovvero stabiliscono e conducono transazioni con altri Paesi del mondo. In particolare, le aree geografiche servite sono rappresentate in massima parte dai Paesi comunitari (femminili: 84,4%; maschili: 90%), seguiti a distanza da quelli extra-europei, ove gli albergatori operano in percentuali decisamente superiori (71,4%) di quelle ascrivibili alle albergatrici (31,2%). Parimenti, le donne d'impresa servono l'America meno massicciamente degli uomini (35,2% contro 71,4%). Le imprenditrici, tuttavia, estendono il proprio raggio di operatività fino in Asia (20,8%), mercato non presidiato dalla controparte maschile intervistata (Graf. IV.11.).

Grafico IV.11. - I mercati esteri di riferimento (valori %)



Fonte: ns. elaborazione.

In un simile scenario di mercato internazionale, le presenze registrate negli alberghi rosa comprendono in media un maggior numero di ospiti stranieri (femminili: 63,2%; maschili: 52,9%), consentendo un fatturato che, mediamente negli ultimi cinque anni, è stato superiore a quello realizzato dalla controparte maschile (femminile: 21-25%; maschile: 11-20%).

Inquadrata la dimensione internazionale delle imprese alberghiere salernitane, il questionario indugia sugli aspetti più profondi della tematica, *in primis* sulla propensione ad espandersi oltreconfine (Tab. IV.22 e 23).

L'espansione del raggio geografico d'azione oltre i confini domestici, dunque, rappresenta un obiettivo prioritario più per le albergatrici (89,4%) - seppur con un livello di accordo differente (d'accordo: 39,4%; abbastanza d'accordo: 50%) - che per gli albergatori (27,2%). Tale risultanza trova conferma nel fatto che il management delle imprese femminili risulta più aperto a nuovi stimoli, idee e persone, nonché meno ostile ai cambiamenti (femminili: 71%; maschili: 66,6%), riuscendo a lavorare più efficacemente anche in situazioni imprevedibili e complesse (femminili: 81,5%; maschili: 75,7%). Ai fini del raggiungimento dell'obiettivo di internazionalizzazione, le imprenditrici vantano rispetto agli imprenditori una maggiore conoscenza (femminili: 89,4%; maschili: 27,2%) del settore globale di riferimento, in termini di

attori e dinamiche. A ciò si aggiunge una più forte empatia interculturale (femminili: 81,5%; maschili: 48,4%), quale capacità di immedesimarsi facilmente nell'ospite estero, meglio anticipando ed interpretando i suoi bisogni. Dal canto loro, gli uomini d'impresa possono contare su una più consolidata esperienza nella gestione della domanda estera (femminili: 76,3%; maschili: 87,8%) e su una maggiore dimestichezza con le lingue straniere (femminili: 26,3%; maschili: 36,3%) (Tab. IV.22.).

Tabella IV.22. - *Obiettivo di crescita all'estero, conoscenza ed esperienza internazionali del management: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
La crescita internazionale è un obiettivo prioritario	F	15	19	4	-	-
	M	-	18	9	22	17
Il management conosce il settore globale di riferimento (flussi internazionali, concorrenti, ecc.)	F	13	21	2	2	-
	M	12	4	8	11	31
Il management ha un'esperienza consolidata nella gestione della domanda estera	F	5	23	4	6	-
	M	18	40	-	8	-
Il management riesce facilmente ad immedesimarsi nei 'panni' di un cliente estero	F	7	24	2	4	-
	M	4	28	-	25	9
La conoscenza delle lingue straniere è un limite del management	F	19	10	-	4	5
	M	-	42	-	22	2
Il management è chiuso a nuovi stimoli/idee/persona ed è ostile ai cambiamenti	F	-	9	2	11	16
	M	-	44	4	5	13
Il management lavora efficacemente anche in situazioni imprevedibili e complesse	F	9	22	6	-	1
	M	5	45	5	3	8

Fonte: ns. elaborazione.

La quinta sezione del questionario prosegue con ulteriori domande incentrate sui rimanenti driver di propensione all'internazionalizzazione delle imprese alberghiere femminili e maschili in provincia di Salerno, nel rispetto del modello concettuale di riferimento (Tab. IV.23.).

Gli operatori alberghieri, pertanto, sono in buona parte campani, di cui il 76,3% delle donne ed il 93,9% degli uomini originari della provincia di Salerno.

Il campione comprende aziende femminili più giovani di quelle maschili: basti notare che l'anno di costituzione risale alla prima metà del Duemila per il 50% degli alberghi di donne ed agli anni precedenti al 1995 per il 63,6% degli alberghi di uomini. Da un punto di vista dimensionale, le imprese rosa risultano più piccole della controparte, trattandosi di piccoli alberghi femminili (65,7%) e di medi alberghi maschili (66,6%).

L'indagine sul campo, inoltre, fa emergere una certa sensibilità per l'innovazione da parte delle aziende alberghiere salernitane, indipendentemente dal genere di chi le conduce. Albergatrici ed albergatori, infatti, investono in Ricerca & Sviluppo (R&S) una percentuale media annua, rispetto al fatturato, compresa tra il 10% ed il 20%. In particolare, però, le donne investono in innovazione più degli uomini (55,2% contro

45,4%). Si tratta, invero, di una caratteristica inattesa, considerando le ridotte dimensioni delle imprese indagate.

Non viene posta alcuna domanda in merito al settore economico di appartenenza, alla luce della preventiva decisione di indagare esclusivamente le imprese della ricettività alberghiera.

Tabella IV.23. - *Altri item di misurazione dell'internationalization propensity (valori in frequenza assoluta)*

DOMANDE	ALTERNATIVE DI RISPOSTA	FEMM.LI	MASCHILI
Provenienza geografica dei soggetti intervistati	Salernitana	29	62
	Non salernitana	9	4
Anno di costituzione dell'impresa	-1995	16	42
	-2005	19	18
	-2010	3	6
Numero di camere	< 50	25	13
	50-100	9	44
	100-200	4	9
	200-360	-	-
	> 360	-	-
Investimenti in R&S (% media annua)	0-< 10	6	23
	10-20	21	30
	> 20	11	13
Settore	-	-	-

Fonte: ns. elaborazione.

A questo punto, il questionario procede alla rilevazione del fatturato derivante da ospiti esteri realizzato dalle imprese del campione nel IV trimestre 2010. Tale informazione è strumentale al calcolo del valore medio del grado d'internazionalizzazione (DOI) delle imprese alberghiere femminili e maschili del salernitano, come previsto dal modello di analisi proposto nel capitolo precedente. Per il 97% delle aziende intervistate (femminili: 49,9%; maschili: 47,1%), il fatturato derivante da ospiti sia stranieri che italiani è di segno positivo ed il valore medio del DOI risulta compreso tra 0 ed 1 (Hua, Upneja, 2011, p. 182). In particolare, il grado d'internazionalizzazione delle imprese alberghiere di donne è superiore a quello delle imprese alberghiere di uomini, essendo pari rispettivamente a 0,25 ed a 0,14 (Tab. IV.24.).

Tabella IV.24. - *Il grado d'internazionalizzazione delle imprese. IV trimestre 2010*

		DOI
Femm.le (valore medio)	5.000 / (5.000 + 15.000)	0,25
Maschile (valore medio)	4.000 / (4.000 + 24.000)	0,14

Fonte: ns. elaborazione.

Relativamente all'orientamento alla pianificazione del processo di crescita all'estero, si osserva che soprattutto le albergatrici non improvvisano, né lasciano al caso il processo di espansione internazionale dell'impresa, quanto piuttosto pianificano strategicamente la propria presenza all'estero (femminili: 55,2%; maschili: 51,5%). A tal proposito, la maggioranza delle imprese che pianificano mostra consapevolezza del fatto che il fabbisogno informativo per l'internazionalizzazione è decisamente superiore di quello richiesto dall'operatività sul mercato nazionale. Di qui, l'esigenza preliminare di analizzare lo scenario turistico-alberghiero mondiale. Le donne, tuttavia, superano gli uomini d'impresa in termini di monitoraggio costante delle dinamiche del mercato internazionale (femminile: 66,6%; maschile: 58,8%); di aggiornamento sulle evoluzioni dell'ambiente politico, economico, sociale e competitivo a livello globale (femminile: 57,1%; maschile: 52,9%); di massimo controllo possibile delle tendenze della domanda (femminile: 76,1%; maschile: 70,5%). L'analisi di scenario viene condotta mediante ricerche personali di dati secondari da parte di imprenditrici ed imprenditori in percentuali simili, pari rispettivamente all'80,9% ed all'82,3% (Tab. IV.25.).

Tabella IV.25. - *L'analisi di scenario: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
Le dinamiche del mercato internazionale sono monitorate costantemente	F	9	5	-	4	3
	M	5	15	6	8	-
Si è sempre aggiornati sulle evoluzioni dell'ambiente politico, economico, sociale e competitivo a livello globale	F	6	6	7	2	-
	M	6	12	5	7	4
Le tendenze della domanda vengono tenute il più possibile sotto controllo	F	9	7	-	-	5
	M	18	6	-	7	3
Di solito le informazioni sul sistema turistico alberghiero mondiale vengono reperite mediante ricerche personali di dati già esistenti	F	12	5	-	4	-
	M	20	8	-	6	-

Fonte: ns. elaborazione.

Questa attività è propedeutica all'assunzione della decisione di espansione oltreconfine, rispetto cui più le albergatrici che gli albergatori - tra le imprese che pianificano - concordano, seppur a livelli di accordo differenti, nel riconoscere la convenienza di effettuare scelte d'internazionalizzazione che consentano di tornare sui propri passi, in caso di erronee o disattese valutazioni dell'opportunità di business con/all'estero (femminili: 90,4%; maschili: 88,2%). Ciò comporta operativamente la scelta di impiegare nella conduzione di operazioni commerciali con un Paese straniero una quantità di risorse umane e finanziarie più ridotta nelle imprese di donne (47,6%) che in quelle di uomini (44,1%) (Tab. IV.26.). Tale risultanza può giustificarsi con una minore propensione al rischio legato all'internazionalizzazione

da parte delle imprenditrici della ricettività alberghiera salernitana rispetto alla controparte maschile.

Tabella IV.26. - *La decisione di internazionalizzarsi: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
L'impresa impiega una quantità ridotta di risorse umane e finanziarie nella conduzione di operazioni commerciali con l'estero	F	-	10	5	6	-
	M	-	15	7	10	2
In materia di internazionalizzazione, conviene sempre effettuare scelte che consentano di tornare sui propri passi	F	11	8	2	-	-
	M	24	5	1	4	-

Fonte: ns. elaborazione.

In merito agli obiettivi che spingono le imprese alberghiere della provincia ad espandersi oltreconfine (Tab. IV.27.), si osserva che la stragrande maggioranza delle imprese che pianificano intraprende la strada dell'internazionalizzazione innanzitutto per aumentare i profitti, il che si rileva con evidenza in ambo i sessi (femminili: 90,4%; maschili: 100%). In altri termini, all'implementazione di attività internazionali contribuiscono essenzialmente fattori esterni all'impresa e legati alla situazione domestica. Essa, infatti, è data da un mercato ad alta concentrazione che sprona una buona parte delle imprese campionate a ridurre la loro dipendenza dal solo Paese d'origine, ampliando gli orizzonti del proprio business oltre i confini nazionali.

Una differenza di genere si rintraccia, invece, negli obiettivi residuali. Le albergatrici, infatti, indicano la creazione di network relazionali come un obiettivo importante ed urgente tanto quanto l'incremento dei profitti (90,4%). Diversamente, gli albergatori segnalano la destagionalizzazione delle vendite (82,3%) quale obiettivo immediatamente successivo all'aumento dei profitti. Simile dato conferma la grande importanza che soprattutto le donne d'impresa riconoscono al fattore umano, privilegiando gli aspetti qualitativi e riconoscendo più spazio alle relazioni (Ruggerone, 2000). Nondimeno, l'ambizione personale compare tra gli obiettivi d'internazionalizzazione delle sole donne (38%), a voler sottolineare un inconscio desiderio di riscatto dal pregiudizio che vede l'imprenditore - soprattutto se internazionale - come una professione maschile.

Si noti, altresì, che nessuno dei soggetti intervistati indica il ricorso ad incentivi governativi tra gli obiettivi di espansione all'estero. Ciò conferma il debole legame esistente tra il tessuto imprenditoriale e le istituzioni: si pensi ai casi estremi in cui sono proprio il sistema fiscale soffocante e la pesante burocrazia a creare il bisogno di ricercare ulteriori sbocchi di mercato all'estero (Aprea, Di Napoli, 2002; Tzannis, 2009). A onor del vero, è doveroso considerare anche l'eventualità, non così remota, di disinformazione da parte di imprenditrici ed imprenditori circa gli incentivi e le agevolazioni pensati per loro dalle istituzioni.

Tabella IV.27. - Gli obiettivi di internazionalizzazione (valori in frequenza assoluta)

	Femm.li	Maschili
Per ambizione personale	8	-
Per aumentare i profitti	19	34
Per instaurare nuove relazioni	19	-
Per la disponibilità di incentivi governativi	-	-
In seguito all'individuazione di partner strategici	-	2
Per ricercare nuovi mercati	6	9
Per difendere il proprio mercato dalla concorrenza	-	5
Per sfruttare la marca/insegna a livello internazionale	-	-
Per fare economie di scala	-	-
Per contribuire allo sviluppo del territorio	-	-
Per destagionalizzare le vendite	3	28
Per essere presenti in destinazioni rilevanti per il target	-	-
Per diversificare i rischi	-	4

Fonte: ns. elaborazione.

Relativamente alle imprese del campione che espandono il proprio raggio geografico di operatività senza il supporto di alcuna pianificazione strategica, l'obiettivo di internazionalizzazione prevalente per imprenditrici (60%) ed imprenditori (59,9%) consiste nel rispondere alle richieste provenienti spontaneamente dall'estero. Da questo punto di vista, le imprese alberghiere della provincia che non pianificano seguono un percorso di espansione all'estero proprio delle *traditional firm*¹² (Gallucci *et al.*, 2011).

In merito alla selezione dei mercati esteri di destinazione delle imprese che pianificano, sia albergatrici che albergatori tendono a rivolgersi a molti mercati per volta (66,6% contro 61,7%) e ad optare per quelli più dissimili tra loro nel caso delle imprese femminili (52,3%) e più simili tra loro in riferimento a quelle maschili (52,9%). La minore propensione al rischio da parte delle imprenditrici, tuttavia, trapela dal fatto che queste ultime riconoscono più degli imprenditori (femminili: 76,1%; maschili: 73,5%) la convenienza nel ricercare nuovi clienti dai Paesi con cui hanno familiarità o di cui reperiscono informazioni facilmente (Tab. IV.28.).

¹² La *traditional firm* intraprende rapidamente la strada dell'internazionalizzazione in quanto costretta o indotta da forze di natura esterna, che esercitano sull'impresa un "effetto traino". Si pensi, ad esempio, all'internazionalizzazione trainata da parte di clienti, fornitori, concorrenti o altri partner industriali e/o istituzionali. Cfr. GALLUCCI C., MARINO V., GENTILE G., MONTERA R. (2011). Internationalization pathways for long-established family business between familism and determinants of the expansion abroad. Conference "Going global. Internationalization pathways for family firms during the 19th and 20th Century", February 18-19, German Historical Institute, Washington DC, 1-23.

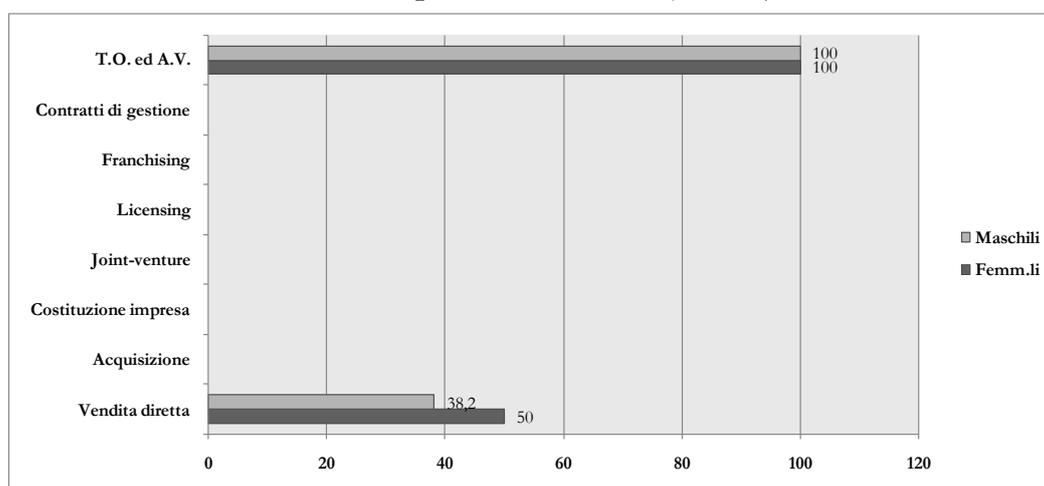
Tabella IV.28. - *La scelta dei mercati target: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
Convieni ricercare nuovi clienti dai Paesi con cui si ha familiarità o di cui si reperiscono facilmente informazioni	F	11	5	3	2	-
	M	21	4	-	2	7
L'impresa si rivolge a pochi mercati per volta	F	-	-	7	8	6
	M	5	8	-	11	10
L'impresa sceglie mercati simili fra loro	F	6	-	4	2	9
	M	10	8	5	7	4

Fonte: ns. elaborazione.

L'analisi degli entry mode nei mercati esteri selezionati (Graf. IV.12.) rivela che la totalità delle albergatrici e degli albergatori che pianificano preferisce la modalità commerciale o transazionale, basata sulla vendita indiretta. Essa si realizza mediante tour operator ed agenzie di viaggio operanti all'estero, che vendono solo il diritto di ricevere il servizio, giacché l'erogazione rimane di competenza dell'impresa fornitrice. Ricorrendo a tali intermediari, l'impresa evita di occuparsi della commercializzazione del servizio e si avvantaggia della conoscenza del mercato locale vantata dagli operatori stessi. Ciò comporta, tuttavia, un contatto indiretto con il mercato estero di arrivo, unitamente ai costi legati alle provvigioni sulle vendite.

Grafico IV.12. - *Le alternative d'ingresso nei mercati esteri (valori %)*



Fonte: ns. elaborazione.

Rimanendo nell'ambito delle modalità d'ingresso di tipo commerciale o transazionale, le donne d'impresa praticano più degli uomini (50% contro 38,2%) la vendita diretta realizzata mediante l'apertura di un proprio sito internet di vendita, specificatamente rivolto al mercato estero. Tale risultanza fa emergere un certo gap tecnologico tra i due sessi, evidenziando che le imprenditrici si avvalgono

maggiormente delle innovazioni tecnologiche ed informatiche, sfruttandone pienamente le potenzialità.

Si noti, inoltre, che nessuna delle imprese alberghiere che pianificano penetra nei mercati esteri di riferimento mediante le nuove forme di internazionalizzazione (NIF), basate su accordi di collaborazione con imprese straniere. Ciò avviene nonostante si tratti di forme di internazionalizzazione leggera, utilizzate soprattutto quando conta optare per entry mode poco costosi, facilmente reversibili e che garantiscano un certo livello di controllo sulle operazioni.

Relativamente alle imprese del campione che espandono il proprio raggio geografico di operatività senza il supporto di alcuna pianificazione strategica, l'obiettivo di internazionalizzazione prevalente per imprenditrici (58%) ed imprenditori (57,9%) non definisce alcuna strategia di penetrazione giacché il loro ingresso viene veicolato spontaneamente dalle richieste provenienti dagli stessi clienti esteri.

Sul piano delle politiche di service marketing mix internazionale adottate dalle imprese che pianificano (Tab. IV.28.), si osserva che la differenziazione del *prodotto* viene praticata principalmente dalle albergatrici: il 66,6% delle donne (contro il 52,9% degli uomini), infatti, non concorda - seppur a livelli di accordo differenti - con l'affermazione per cui l'offerta rimanga la stessa indipendentemente dalla clientela servita. A conferma di ciò, più imprenditrici (57,1%) che imprenditori (47%) realizzano un prodotto nuovo e su misura per ogni ospite estero. A tal proposito, le doti femminili di creatività, l'inclinazione all'accoglienza e la capacità di sintonizzarsi con il pensiero dell'altro agevolano le albergatrici ad intuire gusti ed aspirazioni dei propri ospiti.

Proseguendo, tutto il campione che pianifica (femminili: 100%; maschili: 100%) considera il *prezzo* un veicolo di comunicazione della qualità dell'offerta. Esso, pertanto, raggiunge livelli elevati ma in linea con le tariffe praticate della concorrenza, rispetto cui la maggioranza delle imprese (femminili: 80,9%; maschili: 82,3%) assume un atteggiamento imitativo. Diversamente, il metodo di definizione del pricing basato sulla domanda viene applicato meno frequentemente dagli albergatori (41,1%) che dalle albergatrici (52,3%).

In merito alla *leva distributiva*, l'erogazione fisica dei servizi di supporto costitutivi del prodotto alberghiero - ristorante, piscina, sauna, animazione, ecc. - avviene in strutture esterne all'albergo soprattutto nelle imprese di donne che pianificano (femminili: 57,1%; maschili: 47%). Non a caso, nella sezione del questionario incentrata sull'offerta, le albergatrici lamentano le maggiori debolezze sul piano dei servizi per la cura del corpo (sauna, solarium, centro benessere) e degli impianti sportivi. Inoltre, il canale distributivo breve è preferito al lungo quasi con la stessa intensità da donne (80,9%) ed uomini (82,3%), in quanto consente di accorciare le distanze tra produttore e consumatore, nonché di evitare l'eccessivo ricarico sul prezzo di vendita dei margini dei vari intermediari.

Parimenti, gran parte del campione che pianifica riconosce l'importanza delle *persone*, le quali partecipano all'erogazione del servizio, nell'influenzare la qualità dell'offerta alberghiera e la soddisfazione dell'ospite. Imprenditrici ed imprenditori, infatti, non disdegnano la formazione e l'aggiornamento continuo del personale alberghiero di contatto, che rappresenta l'impresa agli occhi del cliente. A tal proposito, le donne superano gli uomini di 8,5 punti percentuali (femminili: 76,1%; maschili: 67,6%), tant'è che la professionalità dello staff compare tra i punti di forza degli alberghi rosa salernitani.

Tabella IV.28 - *Il service marketing mix internazionale: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
L'offerta alberghiera rimane la stessa indipendentemente dalla clientela	F	5	-	2	10	4
	M	-	16	-	9	9
Per ogni ospite estero c'è un servizio nuovo e su misura	F	6	6	4	5	-
	M	9	7	-	8	10
Il prezzo deve comunicare la qualità dell'offerta	F	11	10	-	-	-
	M	25	9	-	-	-
Ci si adegua ai prezzi praticati dalla concorrenza	F	10	7	-	4	-
	M	13	15	-	6	-
Si fissa il prezzo o desiderato dal cliente o che tenga conto anche dei margini degli intermediari	F	-	11	4	6	-
	M	7	5	8	8	6
I servizi di supporto (ristorante, piscina, sauna, animazione) si erogano in strutture esterne all'albergo	F	6	6	2	5	2
	M	1	17	-	16	-
Il canale breve (un intermediario) è preferito al canale lungo (tour operator, tour organizer, agenzie dettaglianti) per la vendita dell'offerta alberghiera	F	2	15	4	-	-
	M	7	7	9	6	5
Il personale segue di rado corsi di formazione e aggiornamento	F	5	-	-	14	2
	M	3	5	3	16	7
La struttura alberghiera e gli ambienti devono avere uno stile più ricercato che familiare	F	-	10	1	10	-
	M	15	5	2	8	4
I processi di erogazione e produzione dei servizi sono standardizzati	F	2	4	-	5	10
	M	12	6	3	8	5

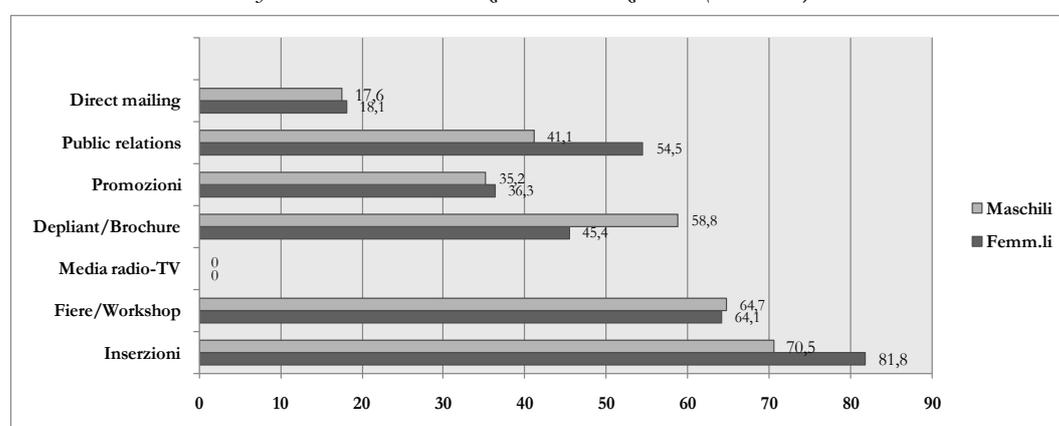
Fonte: ns. elaborazione.

Riguardo al *physical evidence*, il 58,8% degli imprenditori che pianificano mostra interesse - seppur ad un livello di accordo differente - per la creazione di una struttura alberghiera e di ambienti dal design e dallo stile ricercati. Diversamente, le risposte delle imprenditrici fanno pensare alla loro ricerca di un giusto compromesso tra sofisticatezza (albergo-sogno) e familiarità (albergo-casa), per cui la leva in esame deve condurre in un sogno da vivere con la tranquillità di chi si trova a casa propria.

In merito al *processo*, le imprenditrici che pianificano standardizzano decisamente meno degli imprenditori (28,5% contro 52,9%) le procedure, i meccanismi ed i flussi operativi volti a produrre e ad erogare il servizio. Non poteva essere altrimenti siccome è emerso che la differenziazione del prodotto viene praticata principalmente dalle albergatrici.

L'ultima leva della *comunicazione* ricopre un ruolo importante nell'attrarre le risorse finanziarie e nel creare consenso intorno all'immagine aziendale ed alla sua attività. In riferimento alle forme del *communication mix* internazionale (Graf. IV.13.), buona parte delle imprese che pianificano ricorre ad inserzioni su giornali, riviste, cataloghi e guide anche online, nonché alla partecipazione a fiere specializzate ed a workshop di settore.

Grafico IV.13. - *Le forme della comunicazione internazionale (valori %)*



Fonte: ns. elaborazione.

In particolare, delle inserzioni si avvalgono più le albergatrici che gli albergatori (81,8% contro 70,5%); rispetto alla partecipazione a fiere e workshop, invece, le differenze di genere risultano più attenuate (femminili: 64,1%; maschili: 64,7%), nella diffusa consapevolezza dei vantaggi legati a simili iniziative. Esse, infatti, consentono di promuovere l'offerta presso intermediari locali con una notevole riduzione dei tempi d'ingresso nei relativi mercati, nonché di testare il grado di ricettività del prodotto alberghiero presso la domanda, prima di assumere i rischi e di sostenere i costi legati alla commercializzazione (Marino, 2005).

Parimenti, fiere e workshop costituiscono importanti momenti di contatto *face to face* con la clientela estera, durante i quali l'interazione è volta a creare notorietà intorno all'impresa ed a stimolare all'acquisto. Inserzioni, fiere e workshop sono seguiti a ruota da depliant e brochure - appositamente redatti per lo più dall'universo maschile (58,8% contro 45,4%) - nonché da pubbliche relazioni, a cui fa maggiormente ricorso l'universo femminile (54,5% contro 41,1%), valorizzando l'inclinazione alle relazioni interpersonali di cui è dotato per natura.

Si noti, altresì, che per ragioni legate alla consistenza degli investimenti richiesti, i media radio televisivi non rientrano tra le forme adottate da alcun albergatrice ed albergatore, ai fini della comunicazione rivolta ai mercati esteri di riferimento.

Le due categorie imprenditoriali esaminate tendono ad utilizzare più forme di comunicazione contemporaneamente, sebbene entrambe siano limitate nel numero e nella tipologia, nonché selezionate fra quelle a riscontro più immediato ed a minor impatto.

Le imprese alberghiere che pianificano nel territorio provinciale dimostrano di realizzare forme di monitoraggio e controllo delle attività d'impresa svolte al di là dei confini nazionali, nel rispetto del processo decisionale di sviluppo internazionale (Tab. IV.29.). Infatti, la totalità delle donne e degli uomini a capo delle strutture alberghiere contattate concordano - seppur ad un livello di accordo differente - con l'affermazione per cui si verifica costantemente la disponibilità in azienda di risorse atte a difendere la propria competitività sul mercato internazionale. Ciò avviene soprattutto mediante la predisposizione e la consultazione abituale di uno strumento di gestione, quale il budget di ricavi e di costi, da parte sia delle imprese alberghiere femminili (80,9%) che di quelle maschili (82,3%).

Tabella IV.29. - *Il controllo: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

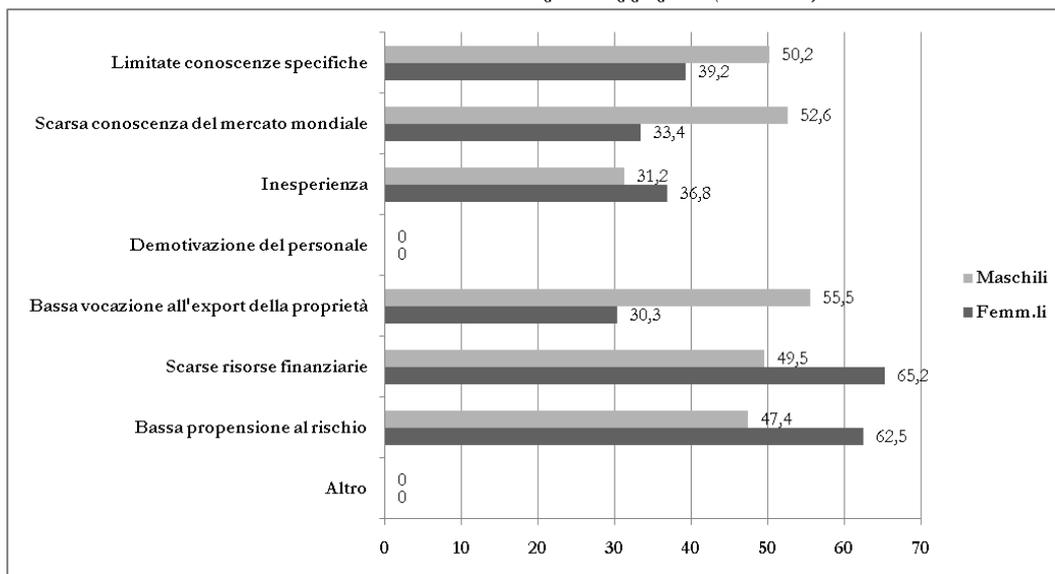
		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
L'affluenza, la soddisfazione e la fedeltà degli ospiti esteri vengono analizzate periodicamente	F	4	9	2	6	-
	M	5	16	1	8	4
Budget di ricavi e di costi vengono predisposti abitualmente e sono utilizzati come strumenti di gestione	F	9	8	2	2	-
	M	18	10	-	6	-
Le procedure di controllo vengono effettuate alla fine del processo di espansione all'estero, non a conclusione di ogni fase	F	11	-	4	6	-
	M	2	7	4	10	11
Si verifica costantemente se l'impresa detiene le risorse e le competenze per soddisfare i clienti e restare competitiva sul mercato	F	16	5	-	-	-
	M	8	26	-	-	-

Fonte: ns. elaborazione.

Imprenditrici ed imprenditori, inoltre, effettuano controlli periodici anche sulla domanda, in termini di affluenza, soddisfazione e fedeltà degli ospiti esteri (femminili: 61,9%; maschili: 61,7%). Una differenza di genere relativamente alle pratiche gestionali del campione, invece, riguarda il fatto che le procedure di controllo vengono effettuate dalle donne d'impresa ad internazionalizzazione avvenuta (52,3%), il che riduce notevolmente l'efficacia di eventuali azioni strategiche correttive. Diversamente, gli uomini effettuano controlli a conclusione dei passaggi intermedi (58,8%), dimostrando il loro orientamento di breve periodo in un quadro che punta alla stabilità ed alla standardizzazione delle procedure (Ruggerone, 2000).

Nella presente sezione, il questionario si sofferma ad indagare anche sulle principali barriere incontrate da imprenditrici ed imprenditori nell'intraprendere la strada dell'espansione internazionale della propria attività. In termini di *barriere interne* all'impresa, i fattori di natura endogena condizionano soprattutto l'internazionalizzazione delle imprese alberghiere a conduzione maschile (Graf. IV.14.).

Grafico IV.14. - *Le barriere interne all'internazionalizzazione (valori %)*



Fonte: ns. elaborazione.

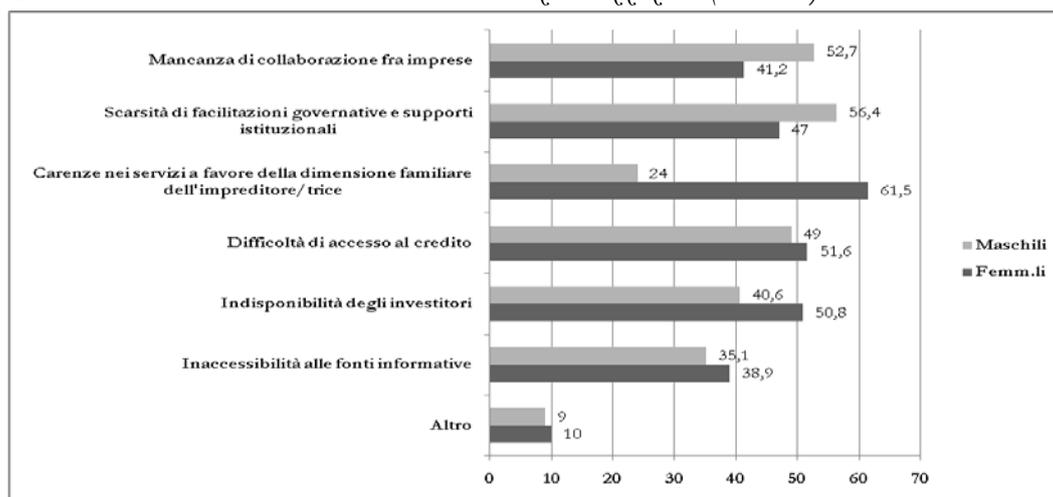
In particolare, l'elemento interno che frena maggiormente la crescita all'estero delle imprese di uomini è rappresentato dalla bassa propensione all'espansione oltreconfine caratterizzante la proprietà (femminile: 30,3%; maschile: 55,5%), seguita a distanza ravvicinata dalla scarsa conoscenza del business mondiale (femminile: 33,4%; maschile: 52,6%) e dalle limitate competenze specifiche (femminile: 39,2%; maschile: 50,2%). A tal proposito, ci si riferisce non tanto alle competenze linguistiche - che almeno gli imprenditori che pianificano sembra vantino sulle imprenditrici -, quanto a quelle sociali (empatia interculturale, impatto interpersonale, diplomazia) e psicologiche (predisposizione a nuove idee ed esperienze, passione per la diversity, coinvolgimento nei problemi).

Naturalmente, le barriere interne si frappongono anche fra le imprese alberghiere in 'rosa' della provincia e la loro volontà d'internazionalizzarsi. In tal caso, tuttavia, si tratta di freni diversi e meno numerosi di quelli che ostacolano la controparte maschile. Si pensi, a tal proposito, alla scarsità di risorse finanziarie (femminile: 65,2%; maschile: 47,4%) - specchio dell'atavica sottocapitalizzazione delle aziende di donne rispetto a quelle di uomini - ed alla bassa propensione al rischio (femmini:

62,5%; maschili: 47,4 %) legata all'agire cauto e riflessivo tipicamente riconosciuto al gentil sesso.

Focalizzando l'attenzione sulle *barriere esterne* all'impresa, i fattori di natura esogena condizionano soprattutto l'internazionalizzazione delle imprese alberghiere a conduzione femminile (Graf. IV.15.).

Grafico IV.15. - *Le barriere esterne all'internazionalizzazione (valori %)*



Fonte: ns. elaborazione.

In particolare, l'elemento esterno che frena maggiormente la crescita all'estero delle imprese di donne è rappresentato dalle carenze di strutture e servizi a supporto della dimensione familiare del soggetto imprenditoriale. Si noti, in proposito, come tale barriera venga avvertita in maniera decisamente maggiore dalle donne (femminili: 61,5%; maschili: 24%), a dimostrazione che la conciliazione famiglia/lavoro continua ad essere una sfida che innanzitutto il gentil sesso è chiamato a fronteggiare. A ciò si aggiungono la difficoltà di accesso al credito (femminili: 51,6%; maschili: 49%) e l'indisponibilità degli investitori (femminili: 50,8%; maschili: 40,6%), quali ulteriori fattori ostativi di tipo esterno, dovuti a persistenti discriminazioni socio-culturali che continuano ad ancorare la donna alle figure di moglie e di madre. Nondimeno, il 10% delle albergatrici segnala due freni esterni non previsti nelle alternative di risposta ed identificabili nella "mancanza di collegamenti aerei" e nell'"immagine negativa della Regione all'estero".

Naturalmente, le barriere esterne si frappongono anche fra le imprese alberghiere maschili della provincia e la loro volontà d'internazionalizzarsi. In tal caso, tuttavia, si tratta di freni diversi e meno numerosi di quelli che ostacolano la controparte femminile. Si pensi, a tal proposito, alla scarsità di facilitazioni governative e di supporti istituzionali (maschili: 56,4%; femminili: 47%), nonché alla mancanza di collaborazione tra imprese (maschili: 52,7%; femminili: 41,2%). Nella voce 'altro', il

9% degli albergatori inserisce la “*carezza di trasporti*”, la “*mancanza di una cultura dell’ospitalità*” e la “*perdita dell’identità culturale del territorio*”.

Il questionario prosegue con alcune batterie di domande incentrate sui driver di valutazione delle barriere invisibili all’internazionalizzazione le imprese alberghiere femminili e maschili in provincia di Salerno, nel rispetto del modello di analisi di riferimento (da Tab. IV.30 a Tab. IV.35.).

Riguardo alla costruzione sociale dell’impresa, dunque, albergatrici ed albergatori sono concordi (femminili: 81,5%; maschili: 75,5%) nel ritenere che la cultura economica diffonde modelli in cui la donna non si trova mai a dirigere un’impresa internazionale. Nell’immaginario collettivo, infatti, il soggetto imprenditoriale che opera in tutto il mondo è uomo, più che donna (femminili: 86,8%; maschili: 84,4%) (Tab. IV.30.).

Tabella IV.30. - *La costruzione sociale dell’impresa: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
Nell'immaginario collettivo chi fa business in tutto il mondo è di sesso maschile	F	10	21	-	7	-
	M	17	33	6	10	-
La cultura economica diffonde modelli in cui a capo di un'azienda internazionale c'è sempre un uomo	F	7	26	-	5	-
	M	27	29	4	6	-

Fonte: ns. elaborazione.

Analizzando il fattore temporale, l’impegno a servizio dell’internazionalizzazione dell’impresa richiede uno sforzo mentale costante tanto da sconfinare inevitabilmente nella sfera privata soprattutto delle albergatrici (femminili: 65,7%; maschili: 30,3%).

Tabella IV.31. - *Il tempo: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
Operare con/all'estero comporta rinunce a discapito della famiglia e conseguenti sensi di colpa	F	8	17	1	9	3
	M	15	5	8	28	10
Il tempo dedicato alle attività internazionali non ha limiti definiti perché esiste un costante sforzo mentale di “caccia all’errore”	F	19	10	4	5	-
	M	9	9	7	18	23

Fonte: ns. elaborazione.

Per queste ultime, ciò si traduce nell’impossibilità di dedicarsi anche al lavoro di cura familiare come si vorrebbe, finendo per convivere con conseguenti sensi di colpa (femminili: 76,3%; maschili: 27,2%) (Tab. IV.31).

A tal proposito, l’indagine sul campo induce a riflettere sulla diversa suddivisione del tempo per uomini e donne: quella maschile è una ripartizione trasparente e

regolare tra il lavoro ed il tempo libero impegnato per sé; quella femminile, invece, è una sovrapposizione complessa tra il tempo del lavoro professionale ed il tempo libero impegnato per la cura dei figli, degli anziani e della casa (Chiesi *et al.*, 2006).

Eppure, per la totalità delle imprenditrici contattate, conciliare il doppio ruolo ricoperto in famiglia ed in azienda passa semplicemente attraverso una buona organizzazione. Rispetto alla medesima affermazione, il 60,6% degli imprenditori si dimostra indifferente, dimostrando che la doppia presenza continua ad essere un problema ad appannaggio quasi esclusivo della donna lavoratrice. Organizzare le proprie incombenze di moglie e madre, tuttavia, non è cosa facile data la scarsa collaborazione del proprio partner sia nelle attività domestiche (pulizia, spesa, cucina, utenze, affitto) (femminile: 34,2%; maschile: 69,6%) che nella cura dei figli (femminile: 26,6%; maschile: 64%) (Tab. IV.32.). Le risultanze in termini di doppia presenza risultano perfettamente in linea con quanto rilevato dall'Istat (2011) il cui Rapporto annuale sulla situazione dell'Italia evidenzia il sovraccarico di lavoro familiare per le donne ed un'elevata asimmetria dei ruoli nella coppia¹³ in tutte le zone del Paese e per tutte le classi sociali.

Tabella IV.32. - *La doppia presenza: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
Mi occupo delle attività e delle incombenze domestiche (pulizia, spesa, cucina, utenze, affitto) insieme al mio/alla mia partner	F	3	10	-	4	21
	M	27	19	5	8	7
Nella cura dei figli mi aiuta soprattutto il mio/la mia partner	F	4	4	-	8	14
	M	25	7	3	9	6
Con una buona organizzazione la doppia presenza in famiglia e in azienda diventa un muro sormontabile	F	30	8	-	-	-
	M	16	10	40	-	-

Fonte: ns. elaborazione.

Relativamente al driver della genitorialità, si osserva che la quota parte del campione con figli (femminili: 30 casi; maschili: 50 casi) riconosce all'unanimità - seppure a livelli di accordo differenti - che diventare madri o padri è un momento cruciale della vita, che porta a ridefinire la propria scala di priorità, riconoscendo la precedenza assoluta di famiglia e prole su tutto il resto. Nonostante ciò, la genitorialità è ritenuta una fonte di crescita professionale, oltre che personale, soprattutto dalle albergatrici (femminili: 86,6%; maschili: 60%), che - in quanto

¹³ In merito al sovraccarico di lavoro familiare, le madri occupate lavorano più dei loro partner (9h25' di lavoro totale femminile contro le 8h23' dei padri), soprattutto se risiedono nel Mezzogiorno (9h48' a fronte di 8h15'). Circa l'indice di asimmetria del lavoro familiare - quanta parte del tempo dedicato da entrambi i partner al lavoro domestico, di cura e di acquisti di beni e servizi è svolto dalle donne -, nel 2008-2009 il 76,2% del lavoro familiare delle coppie è ancora a carico delle donne. Cfr. ISTAT (2011). *Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 2010*. In www.istat.it, download del 30.07.2011, p. 155-161.

donne - vivono l'esperienza unica e totalizzante della maternità (Casarico, Profeta, 2010). Il rovescio della medaglia, tuttavia, sta nel fatto che solamente per le imprenditrici l'essere genitore richiede tempo ed energie che si rischia di sottrarre all'attività internazionale dell'impresa (Tab. IV.33.). Ciò si ricollega ai frequenti casi in cui il carico della dimensione familiare pesa sulla sola donna, che non vuole comunque privarsene¹⁴.

Tabella IV.33. - *La genitorialità: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
Essere genitore comporta un impegno di tempo ed energie che rischia di distogliere dall'attività imprenditoriale con/all'estero	F	19	6	-	5	-
	M	-	-	8	20	22
La genitorialità è fonte di crescita personale in grado di arricchire anche l'esperienza lavorativa	F	20	6	4	-	-
	M	5	25	-	10	10
Famiglia e figli vengono prima di ogni altra cosa	F	26	4	-	-	-
	M	48	2	-	-	-

Fonte: ns. elaborazione.

Volgendo l'attenzione alla cultura organizzativa di genere, il campione (femminili: 76,3%; maschili: 75,7%) ritiene più improbabile che in azienda si possa creare un clima di insofferenza al potere, qualora esso venga esercitato da un uomo. Le donne impiegate in azienda, tuttavia, non vengono derise o scarsamente considerate dai colleghi uomini né nelle imprese alberghiere maschili (60,6%) né in quelle femminili (60,5%).

Tabella IV.34. - *La cultura organizzativa di genere: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
E' più probabile che ci sia insofferenza al potere in un'impresa condotta da un uomo	F	-	6	3	19	10
	M	-	-	16	11	39
L'uomo non deve dimostrare le proprie capacità di dirigere un'impresa internazionale poiché si dà per scontato che le possieda	F	22	7	-	4	5
	M	30	18	6	8	4
Non si hanno pregiudizi quando il capo è donna	F	-	6	-	6	26
	M	4	12	5	15	30
Le donne impiegate in azienda sono oggetto di battute di spirito e scarsa considerazione da parte dei colleghi maschi	F	-	8	7	6	17
	M	-	15	11	9	31

Fonte: ns. elaborazione.

¹⁴ Si parla giustamente della "generazione del doppio sì" per identificare la donna contemporanea che non è disposta a rinunciare né alla dimensione familiare, né a quella professionale, in quanto ritenute entrambi valide e significative per la propria vita. CAVALLIERI M. (2011). Donne no limits. *L'Espresso*, 16 giugno, p. 154.

Detto ciò, l'indagine sul campo fa emergere ulteriori tratti identificativi di una cultura organizzativa di tipo androcentrico. Piccole percentuali di imprenditrici (d'accordo: 0%; abbastanza d'accordo: 15,7%) e di imprenditori (d'accordo: 6%; abbastanza d'accordo: 18,1%), infatti, concordano con l'affermazione secondo cui nei confronti di un capo donna non si nutrano forti pregiudizi.

Parimenti, il fatto che le capacità maschili di dirigere con successo un'impresa internazionale siano date per scontato viene riconosciuto dal 76,3% delle albergatrici e dal 72,7% degli albergatori contattati (Tab. IV.34.).

L'ultimo driver di valutazione delle barriere all'internazionalizzazione di tipo invisibile è costituito dalle competenze e dalle attitudini di genere (Tab. IV.35.). A tal proposito, albergatori ed albergatrici riconoscono alla donna il possesso di capacità tipicamente femminili che incidono in maniera positiva sull'espansione dell'impresa oltreconfine, giacché attenuano - limitatamente al driver in esame - l'azione delle barriere invisibili.

Tabella IV.35. - *Le competenze e le attitudini di genere: livello di accordo per item di misurazione (valori in frequenza assoluta)*

		D'acc.	Abb. d'acc.	Indiff.	Abb. in disacc.	In disacc.
L'uomo possiede una capacità di relazionarsi con altre culture estranea alla donna	F	-	-	6	4	28
	M	-	-	10	11	45
Il saper entrare emotivamente in sintonia con persone provenienti da altre parti del mondo è tipicamente femminile	F	2	25	-	11	-
	M	40	6	-	5	15
La maggiore inclinazione all'ascolto di ciò che viene detto e non detto è la marcia in più dell'uomo nei dialoghi con interlocutori esteri	F	-	-	7	8	23
	M	-	-	12	14	40
L'abilità femminile di negoziare favorisce il successo globale	F	23	4	11	-	-
	M	18	30	8	10	-

Fonte: ns. elaborazione.

In particolare, imprenditrici ed imprenditori (femminili: 84,2% maschili: 84,8%) ritengono che l'uomo non possieda una capacità di relazionarsi con altre culture estranea alla donna, né una maggiore inclinazione all'ascolto anche di quanto non detto in modo esplicito (femminili: 81,5%; maschili: 81,8%). Inoltre, l'entrare emotivamente in sintonia con stakeholder esteri (femminili: 71% maschili: 69,9%) ed il negoziare nell'ambito di trattative internazionali (femminili: 71% maschili: 72,7%) risultano essere abilità decisamente femminili secondo le albergatrici e gli albergatori contattati.

Tali risultanze consentono di affermare che la diversità di genere influenza la propensione delle imprese alberghiere ad internazionalizzarsi. La *prima ipotesi della ricerca*, dunque, risulta verificata in quanto l'internationalization propensity muta al variare del sesso di chi è a capo dell'impresa alberghiera. In provincia di Salerno,

insomma, la propensione delle imprese alberghiere femminili ad internazionalizzarsi supera quella della controparte maschile (Tab. IV.36).

Tabella IV.36. - *I risultati della propensione all'internazionalizzazione (valori %)*

Driver	Femm.li	Maschili
Obiettivo di crescita internazionale	89,4	27,2
Conoscenza ed esperienza internazionali del management	71 *	57 *
Status di immigrata/o	-	-
Dimensioni dell'impresa (num. camere)	Piccole	Medie
Età dell'impresa (anno di costituzione)	-2005	-1995
Settore	-	-
Investimenti in R&S	55,2	45,4

* *Media aritmetica delle percentuali di risposta date da albergatrici ed albergatori alla relativa batteria di domande*

Fonte: ns. elaborazione.

In particolare, l'espansione del raggio geografico d'azione oltre i confini del mercato domestico rappresenta un obiettivo prioritario in modo evidente per le sole donne, nonostante l'impresa che conducono presenti dimensioni - in termini di camere - minori di quelle delle aziende di uomini.

Il management femminile, inoltre, vanta una più ampia conoscenza internazionale, che si declina in:

- o una maggiore padronanza del settore globale di riferimento, relativamente ad attori e dinamiche (+62,2%);
- o una più forte empatia interculturale (+33,1%), quale capacità di immedesimarsi facilmente nell'ospite estero, meglio anticipando ed interpretando i suoi bisogni;
- o una maggiore apertura a nuovi stimoli, idee e persone (+4,4%);
- o una minore ostilità verso i cambiamenti (+4,4%);
- o una più spiccata capacità di lavorare efficacemente anche in situazioni imprevedibili e complesse (+5,8%).

Riguardo a questo secondo driver di valutazione della propensione all'internazionalizzazione, la percentuale attribuita all'universo maschile si deve all'unica conoscenza di tipo linguistico in cui gli imprenditori prevalgono sulle imprenditrici, ma soprattutto alla maggiore esperienza nella gestione della domanda estera, trattandosi di alberghi di più datata costituzione rispetto a quelli femminili.

Come indicato in tabella, le albergatrici si distinguono anche sul piano degli investimenti in Ricerca & Sviluppo (R&S), mostrando una sensibilità - inattesa alla luce delle loro piccole dimensioni, ma figlia dei tempi - verso l'innovazione a servizio dell'espansione internazionale.

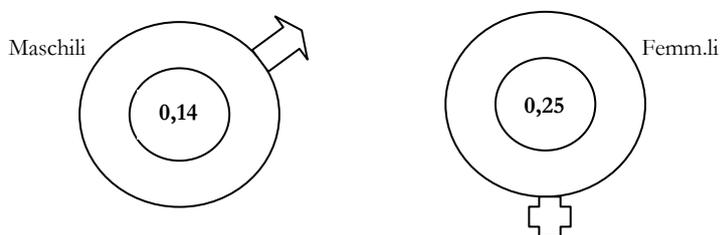
Le differenze di genere in tema di internationalization propensity si attenuano in riferimento al solo driver dello status di immigrata/o poiché la totalità del campione è di nazionalità italiana e la maggioranza ha origini salernitane.

Infine, avendo preventivamente circoscritto l'indagine alla sola ricettività alberghiera, il settore economico d'attività non costituisce un driver critico, ovvero strumentale a verificare se la gender diversity condizioni la propensione delle imprese considerate ad internazionalizzarsi.

La verifica della prima ipotesi della ricerca, così discussa, dimostra che nel presente lavoro non si realizza l'eventualità prevista da autorevoli studi secondo cui le imprenditrici possono essere meno propense della controparte maschile ad espandersi all'estero (Grondin, Schaefer, 1995; Canadian Bankers Association, 1996-1998; Orser, Carrington, 2006). Di certo, su un risultato simile pesa positivamente il fatto di aver indagato un settore a forte vocazione femminile, da cui sempre più donne si sentono attratte, trovando divertente e motivante fare impresa in questo mondo (Fondazione Bellisario, 2004). Nel business alberghiero, infatti, la donna esprime al meglio le proprie doti naturali e distintive (creatività, capacità di ascolto, predisposizione alla cura, flessibilità, propensione a giocare di anticipo), riuscendo ad ottenere significativi livelli di contenimento dei costi operativi aziendali ed una migliore capacità di remunerazione delle risorse investite (D'Amato, Marino, 2011). Sussistono, dunque, tutti i presupposti per far convogliare la progettualità imprenditoriale e manageriale del *woman gender* nella sfida dell'espansione oltreconfine.

Con riferimento alla *seconda ipotesi della ricerca*, dall'indagine empirica risulta che il grado d'internazionalizzazione delle imprese alberghiere viene influenzato dalla diversità di genere. La seconda ipotesi della ricerca, dunque, è verificata in quanto l'intensità dell'intervento d'internazionalizzazione attuato muta al variare del sesso di chi è a capo dell'impresa alberghiera. In provincia di Salerno, insomma, il grado d'internazionalizzazione delle imprese alberghiere femminili supera quello della controparte maschile (Fig. IV.6.).

Figura IV.6. - I risultati del grado di internazionalizzazione (valori medi)



Fonte: ns. elaborazione.

Si noti che il DOI è stato calcolato sul fatturato per ospiti esteri ed italiani al IV trimestre 2010, ovvero in riferimento ad un periodo temporale dominato dalla crisi economica mondiale. Il maggiore grado d'internazionalizzazione riconosciuto alle

imprese alberghiere in ‘rosa’ del salernitano, pertanto, traduce in termini operativi la superiorità delle donne nella gestione delle crisi interne ed esterne all’impresa, al cui manifestarsi la leadership maschile cede più facilmente il passo ad una guida al femminile (Ryan, Haslam, 2007). Tratti quali pragmatismo, “*dinamismo, freschezza e carica polemica*” (D’Alessio, per *Italia Oggi*, 2011, p. 39), uniti alle capacità tradizionalmente femminili di comunicare ed incoraggiare il prossimo, infatti, sono i più adatti ad affrontare e ribaltare situazioni a rischio (Bruckmüller, Branscombe, 2011). Le caratteristiche femminili, inoltre, contribuiscono al miglioramento della “*crisis proneness*” (Sheaffer *et al.*, 2011, p. 165), ovvero alla mancanza in azienda di strumenti predittivi, piani di emergenza e meccanismi di adattamento a fronte di avversità di varia natura.

Focalizzando l’attenzione sulla *terza ipotesi della ricerca*, il presente lavoro conclude che la diversità di genere influenza il processo decisionale di sviluppo internazionale delle imprese alberghiere. Tale ipotesi, dunque, risulta verificata per due ordini di motivi: innanzitutto, perché le albergatrici salernitane mostrano un più spiccato orientamento (+3,7%) alla pianificazione strategica dell’espansione internazionale dell’impresa; poi, in quanto il processo di crescita oltreconfine muta al variare del sesso di chi è a capo dell’impresa alberghiera (Tab. IV.37.).

In provincia di Salerno, insomma, l’analisi dello scenario turistico-alberghiero mondiale è un’esigenza preliminare soprattutto per le albergatrici, che superano la controparte maschile in termini di:

- monitoraggio costante delle dinamiche del mercato internazionale (+7,8%);
- aggiornamento sulle evoluzioni dell’ambiente politico, economico, sociale e competitivo a livello globale (+4,2%);
- massimo controllo possibile delle tendenze della domanda mondiale (+5,6%).

Le differenze di genere in tema di analisi di scenario si attenuano in riferimento ad un solo item riguardante il reperimento delle informazioni utili, rispetto cui percentuali simili di imprenditrici (80,9%) ed imprenditori (82,3%) ricercano personalmente dati secondari.

Relativamente all’assunzione della decisione di operare con/all’estero, le albergatrici si caratterizzano per un minor grado di coinvolgimento desiderato (-3,5%), come dimostra il ridotto impiego di risorse umane e finanziarie nello sviluppo internazionale dell’impresa.

A ciò si aggiunge un più basso grado di rischio percepito, a sottolineare i minori pericoli che le albergatrici salernitane sono consapevolmente disposte a correre nel travalicare i confini del mercato domestico. Le stesse, infatti, superano (+5,2%) gli albergatori nel preferire l’assunzione di scelte d’internazionalizzazione che consentano di tornare sui propri passi, in caso di erronee o disattese valutazioni dell’opportunità di business con/all’estero.

Tabella IV.37. - I risultati del processo decisionale di sviluppo internazionale (valori %)

Driver	Femm.li	Maschili
Analisi di scenario	70,1 *	66,1 *
Decisione di internazionalizzarsi	-Minore grado di coinvolgimento desiderato -Minore grado di rischio percepito	-Maggiore grado di coinvolgimento desiderato -Maggiore grado di rischio percepito
Definizione degli obiettivi	-Incremento dei profitti -Creazione di reti relazionali	Incremento dei profitti
Scelta dei mercati target	Diversità diffusa	Similarità diffusa
Definizione dei mode of entry	-Commerciali indiretti -Commerciali diretti	Commerciali indiretti
Definizione del service marketing mix internazionale	-Maggiore differenziazione e customizzazione di prodotto -Metodo di determinazione del pricing basato su concorrenza e domanda -Canale distributivo breve -Più frequente distribuzione dei servizi di supporto in strutture esterne -Partecipazione a fiere di settore -Maggiore ricorso a inserzioni -Maggiore attenzione a formazione ed aggiornamento del personale -Physical evidence ricercato e familiare -Differenziazione di processo	-Minore differenziazione e customizzazione di prodotto -Metodo di determinazione del pricing basato su concorrenza -Canale distributivo breve -Meno frequente distribuzione dei servizi di supporto in strutture esterne -Partecipazione a fiere di settore -Maggiore ricorso a depliant e brochure -Minore attenzione a formazione ed aggiornamento del personale -Physical evidence ricercato -Standardizzazione di processo
Controllo	- Azione di checkup a conclusione del processo	-Azione di checkup a conclusione di ogni fase del processo

* Media aritmetica delle percentuali di risposta date da albergatrici ed albergatori alla relativa batteria di domande

Fonte: ns. elaborazione.

Detto ciò, sorgono spontanee alcune riflessioni sul delicato rapporto tra imprenditrice e rischio d'impresa. Nonostante quanti ritengono che nei concreti contesti manageriali e strategici il genere non abbia un impatto così forte sulla propensione al rischio dell'imprenditore (Corman, 2001; Castillo, Cross, 2008), l'indagine empirica evidenzia che le donne d'impresa sono disposte a rischiare meno degli uomini. Tale risultanza non conferma l'azione di uno stereotipo - costruito socialmente, ma avente anche una base biologica (White *et al.*, 2007; Coates, Herbert, 2008) - secondo cui gli uomini sono propensi a rischiare a differenza delle donne, avverse al rischio. Al contrario, ne suggerisce un ripensamento tale che si parli non di avversione, ma di consapevolezza del rischio (Sisti, 2010), in virtù della quale le imprenditrici sono disposte ad assumere piccoli rischi incrementali (Wagner, 2001).

Assumendo un'ottica di genere anche a proposito della definizione degli obiettivi d'internazionalizzazione, è emerso che al primo scopo - incremento dei profitti,

affidente all'area aziendale della profittabilità - che gli albergatori si ripropongono di realizzare, la controparte femminile ne aggiunge un secondo - creazione di network relazionali, affidente all'area aziendale del marketing e della comunicazione - di pari importanza ed urgenza. Le donne d'impresa, dunque, uniscono alla consapevolezza di operare in un mercato ad alta concentrazione - che sprona a ridurre la dipendenza dal solo Paese d'origine - il riconoscimento del ruolo critico svolto dal fattore umano su un processo di internazionalizzazione di successo; di qui, lo spazio privilegiato riservato alle relazioni piuttosto che alle procedure (David, 2006).

In merito alla scelta dei mercati esteri di arrivo sulla base dell'apposita matrice di selezione, le albergatrici del salernitano si collocano nel quadrante della diversità diffusa (elevato numero e ridotta omogeneità dei mercati), diversamente dagli albergatori, che risultano posizionati nel quadrante della similarità diffusa (elevati numero ed omogeneità dei mercati). In particolare, le donne d'impresa scelgono di operare in più mercati per volta - U.E., extra U.E., America, Asia - di quanto non facciano gli uomini - U.E., extra U.E., America -, senza che le forti specificità di contesti di mercato così geograficamente dispersi costituiscano un freno all'espansione oltreconfine. Tale risultanza sembrerebbe contraddittoria rispetto alla precedente affermazione per cui le donne d'impresa sono disposte a rischiare meno degli uomini. In realtà, la maggiore consapevolezza del rischio da parte delle imprenditrici (+2,6%) trapela anche in questa sede, quando le stesse rivelano di orientarsi nella scelta dei mercati di destinazione in modo da abbassare la soglia di rischio percepito, ovvero preferendo i Paesi con cui hanno già familiarità o di cui reperiscono informazioni più facilmente.

Per quanto riguarda la definizione degli entry mode nei mercati esteri selezionati, ambo i generi preferiscono all'unanimità il canale d'ingresso di tipo commerciale o transazionale. Una gender diversity si rintraccia nelle forme mediante cui la modalità prescelta viene realizzata. Sebbene albergatrici ed albergatori del salernitano praticino la vendita indiretta veicolata da tour operator ed agenzie di viaggio operanti all'estero, le donne d'impresa ricorrono più degli uomini (+11,8%) alla forma della vendita diretta mediante l'apertura di un proprio sito internet di vendita, specificatamente rivolto al mercato estero. Tale risultanza fa emergere un certo gap tecnologico tra i due sessi, evidenziando che le imprenditrici si avvalgono maggiormente delle innovazioni tecnologiche ed informatiche, sfruttandone pienamente le potenzialità.

Ad eccezione di una componente della leva distributiva - la preferenza per i canali brevi - e di una forma della leva comunicativa - la partecipazione a fiere e workshop di settore - caratterizzanti gli imprenditori di ambo i sessi, in provincia di Salerno si rintracciano differenze di genere anche sul piano delle politiche di service marketing mix internazionale, tali che:

- o le albergatrici differenziano (+13,7%) e customizzano (+10,1%) il prodotto più di quanto facciano gli albergatori, mettendo doti tipicamente femminili -

creatività, inclinazione all'accoglienza, empatia - a servizio della soddisfazione dei propri ospiti;

- uomini e donne determinano il prezzo di vendita soprattutto sulla base delle tariffe praticate dalla concorrenza. Le imprese rosa, però, applicano più della controparte maschile (+11,2%) anche il metodo basato sulla domanda;
- negli esercizi alberghieri a conduzione femminile, l'erogazione fisica dei servizi di supporto costitutivi del prodotto alberghiero - ristorante, piscina, sauna, animazione, ecc. - avviene più frequentemente (+10,1%) in strutture esterne. Gli alberghi di donne, infatti, individuano nei servizi per la cura del corpo (sauna, solarium, centro benessere) e negli impianti sportivi i maggiori punti di debolezza della propria offerta;
- le albergatrici ricorrono maggiormente ad inserzioni (+11,3%) - su giornali, riviste, cataloghi, guide anche online - ed alle pubbliche relazioni (+13,4%), assecondando la loro innata inclinazione ai rapporti interpersonali. Depliant e brochure, invece, sono le forme del *communication mix* internazionale che gli albergatori adoperano in modo più consistente (+13,4%). Al di là di queste differenze oggettive, entrambi i generi optano per poche forme di comunicazione, fra quelle più immediate ed a minor impatto;
- le donne d'impresa mostrano più attenzione (+8,5%) alla formazione ed all'aggiornamento continuo dello staff alberghiero, nella consapevolezza che le persone che partecipano all'erogazione del servizio - personale di contatto, cliente ed altri ospiti dell'albergo - influenzano significativamente la qualità dell'offerta e l'esperienza di consumo;
- per gli imprenditori conta creare strutture ed ambienti dal design e dallo stile ricercati. Alla sofisticatezza di un albergo-sogno, le imprenditrici, invece, uniscono la ricerca della familiarità di un albergo-casa;
- le albergatrici differenziano - in modo più spinto (+24,4%) degli albergatori - procedure, meccanismi e flussi operativi volti a produrre e ad erogare il servizio.

In riferimento al controllo del processo d'internazionalizzazione implementato, indipendentemente dal genere di chi è a capo dell'impresa, le imprese alberghiere del salernitano svolgono una duplice azione di checkup aziendale. Innanzitutto, con il supporto del budget di ricavi e di costi monitorano la disponibilità interna di risorse con cui difendere la propria competitività sul mercato internazionale. Parimenti, tengono sotto controllo anche la domanda estera, in termini di affluenza, soddisfazione e fedeltà. Una differenza di genere, tuttavia, riguarda il fatto che le procedure di controllo vengono effettuate dalle albergatrici ad internazionalizzazione avvenuta, riducendo notevolmente l'efficacia di eventuali azioni strategiche correttive. Diversamente, gli uomini effettuano controlli a conclusione dei passaggi intermedi, dimostrando il loro orientamento di breve periodo in un quadro che punta alla stabilità ed alla standardizzazione delle procedure (Ruggerone, 2000).

Passando alla dissertazione della *quarta ipotesi della ricerca*, dall'indagine empirica risulta l'esistenza di una relazione tra la diversità di genere e le barriere all'internazionalizzazione delle imprese alberghiere. La quarta ipotesi della ricerca, dunque, risulta verificata in quanto la tipologia di vincoli che ostacolano la capacità delle imprese di avviare, sviluppare o mantenere operazioni aziendali nei mercati esteri muta al variare del sesso di chi è a capo dell'impresa alberghiera (Tab. IV.38).

Tabella IV.38. - *I risultati delle barriere all'internazionalizzazione*

Driver	Femm.li	Maschili
Interne	<ul style="list-style-type: none"> - Scarsità di risorse finanziarie - Bassa propensione al rischio 	<ul style="list-style-type: none"> - Bassa vocazione della proprietà all'internazionalizzazione - Scarsa conoscenza del mercato mondiale - Limitate competenze specifiche
Esterne	<ul style="list-style-type: none"> - Carenze nei servizi a favore della dimensione familiare del soggetto imprenditoriale - Difficoltà di accesso al credito - Indisponibilità degli investitori - Altro 	<ul style="list-style-type: none"> - Scarsità di facilitazioni governative e supporti istituzionali - Mancanza di collaborazione fra imprese - Altro
Invisibili	<ul style="list-style-type: none"> -Costruzione sociale dell'impresa -Tempo -Doppia presenza -Genitorialità -Cultura organizzativa di genere 	Competenze ed attitudini di genere

Fonte: ns. elaborazione.

In provincia di Salerno, insomma, i fattori di natura endogena condizionano soprattutto l'internazionalizzazione delle imprese alberghiere a conduzione maschile in quanto gli elementi interni che frenano la crescita all'estero delle imprese di uomini sono più numerosi (3 contro 2) di quelli che si frappongono fra le imprese di donne e la loro volontà d'internazionalizzarsi. Oltre ad una disuguaglianza numerica, si rileva altresì una differenza nelle tipologie di barriere interne incontrate rispettivamente dal *woman* e dal *man gender*. Nel caso femminile, infatti, si tratta di scarsità di risorse finanziarie (femminili vs maschili: +17,8%) - legata all'atavica sottocapitalizzazione delle aziende rosa - e di bassa propensione al rischio (femminili vs maschili: +15,1%), figlia all'agire cauto e riflessivo tipicamente riconosciuto al gentil sesso. Nel caso maschile, invece, figurano la bassa propensione all'internazionalizzazione caratterizzante la proprietà (maschili vs femminili: +25,2%), la scarsa conoscenza del business mondiale (maschili vs femminili: +19,2%) e le limitate competenze specifiche (maschili vs femminili: +11%) di natura sociale (empatia interculturale, impatto interpersonale, diplomazia) e psicologica (predisposizione a nuove idee ed esperienze, passione per la diversity, coinvolgimento nei problemi).

Diversamente, i fattori di natura esogena condizionano soprattutto l'internazionalizzazione delle imprese a conduzione femminile in quanto gli elementi

esterni che frenano la crescita all'estero delle imprese di donne sono più numerosi (4 contro 3) di quelli che si frappongono fra le imprese di uomini e la loro volontà d'internazionalizzarsi. Oltre ad una disuguaglianza numerica, si rileva altresì una differenza nelle tipologie di barriere esterne incontrate rispettivamente dal *woman* e dal *man gender*. Nel caso femminile, infatti, si tratta di carenze di strutture e servizi a supporto della dimensione familiare del soggetto imprenditoriale. Essa è avvertita in maniera decisamente maggiore dalle donne (+37,5%), a dimostrazione che la conciliazione famiglia/lavoro continua ad essere una sfida innanzitutto per il gentil sesso. A tale barriera si aggiungono la difficoltà di accesso al credito (femminili vs maschili: +2,6%) e l'indisponibilità degli investitori (femminili vs maschili: +10,2%) dovute a persistenti discriminazioni socio-culturali che ancorano la donna alle sole figure di moglie e di madre. Nondimeno, le albergatrici contattate segnalano due ulteriori freni esterni non previsti nelle alternative di risposta, identificabili nella "mancanza di collegamenti aerei" e nell'"immagine negativa della Regione all'estero". Nel caso maschile, invece, figurano la scarsità di facilitazioni governative e di supporti istituzionali (maschili vs femminili: +9,4%), la mancanza di collaborazione tra imprese (maschili vs femminili: +11,5%), nonché la "carezza di trasporti", la "mancanza di una cultura dell'ospitalità" e la "perdita dell'identità culturale del territorio" nella voce 'altro'.

Infine, le barriere invisibili condizionano soprattutto l'internazionalizzazione delle imprese alberghiere a conduzione femminile in quanto gli elementi invisibili che frenano la crescita all'estero delle imprese di donne sono più numerosi (5 contro 1) di quelli che si frappongono fra le imprese di uomini e la loro volontà d'internazionalizzarsi. Oltre ad una disuguaglianza numerica, si rileva altresì una differenza nelle tipologie di *internationalization glass ceiling* incontrate rispettivamente dal *woman* e dal *man gender*. Nel caso femminile, infatti, si tratta di:

- costruzione sociale dell'impresa, per cui il modello culturale dominante è tutt'altro che neutro, poggiando sul paradigma di genere secondo il quale l'imprenditore a capo di un'organizzazione internazionale rientra nella categoria delle professioni tradizionalmente maschili;
- tempo, rispetto cui le albergatrici - a differenza della controparte maschile - non distinguono in maniera netta e regolare il lavoro dal tempo libero, bensì sovrappongono i due momenti, permettendo che l'impegno temporale a servizio dell'internazionalizzazione dell'impresa sconfini nella sfera privata. Ciò crea nella donna sensi di colpa dovuti al fatto di non potersi dedicare anche al lavoro di cura familiare come vorrebbe;
- doppia presenza, ovvero il duplice ruolo ricoperto in famiglia ed in azienda quale problema ad appannaggio quasi esclusivo dell'albergatrice. L'organizzazione delle sue incombenze di moglie e madre, inoltre, non è cosa facile a causa del sovraccarico di lavoro familiare e dell'elevata asimmetria dei ruoli nella coppia, che si traducono in una scarsa collaborazione del partner

sia nelle attività domestiche (pulizia, spesa, cucina, utenze, affitto) che nella cura dei figli;

- genitorialità, rispetto cui per le sole albergatrici l'essere genitore richiede tempo ed energie che si rischia di sottrarre all'attività internazionale dell'impresa. Eppure, la maternità è un'esperienza unica e totalizzante, una fonte di crescita personale e professionale, tanto che le donne non sono disposte a rinunciarvi;
- cultura organizzativa di genere, ovvero la persistenza di credenze, assunti, norme e valori tipici di una cultura organizzativa di tipo androcentrico, dura a morire sia nelle imprese alberghiere di donne che in quelli di uomini. A tal proposito, si pensi al pregiudizio nei confronti delle capacità femminili di dirigere con successo un'impresa internazionale o alla credenza per cui sia più improbabile che in azienda si crei un clima di insofferenza al potere, qualora esso venga esercitato da un uomo.

Di contro, le competenze e le attitudini di genere costituiscono i soli fattori ostativi di tipo invisibile con cui le imprese a conduzione maschile devono confrontarsi. In particolare, la capacità di relazionarsi con altre culture, la maggiore inclinazione all'ascolto (anche di quanto non detto in modo esplicito), il saper entrare emotivamente in sintonia con stakeholder esteri e negoziare nell'ambito di trattative internazionali risultano essere abilità decisamente femminili, che incidono in maniera positiva sull'espansione dell'impresa oltreconfine.

CONCLUSIONI

Muovendo dai principali contributi della letteratura nazionale ed internazionale in tema di International Business e di Gender Management e passando attraverso la conduzione di un'indagine empirica *ad hoc*, si è cercato di dare risposta ad un quesito riguardante il ruolo del genere delle imprese ricettive alberghiere nel contesto internazionale. Questo interrogativo ha orientato l'elaborazione di quattro ipotesi, rispetto cui il presente lavoro si è dotato dei seguenti elementi distintivi:

- proposta di un modello di analisi degli aspetti delle imprese legati alla propensione ed al grado di internazionalizzazione, nonché al processo decisionale di sviluppo internazionale ed alle barriere all'espansione oltreconfine;
- applicazione del framework proposto a due coorti di imprese alberghiere, l'una guidata da donne e l'altra da uomini, per far emergere eventuali differenze ed analogie, in modo da confermare le tradizionali conclusioni degli studi di genere o aprire a nuove interpretazioni;
- individuazione di possibili fattori distintivi del fare impresa al femminile nello scenario internazionale dei servizi.

Una simile architettura di ricerca ha consentito di affermare che la diversità di genere influenza la propensione ed il grado di internazionalizzazione delle imprese alberghiere in provincia di Salerno, così come il loro processo decisionale di sviluppo internazionale. Parimenti, si è giunti a constatare l'esistenza di una relazione tra la gender diversity e le barriere all'internazionalizzazione delle imprese alberghiere stesse.

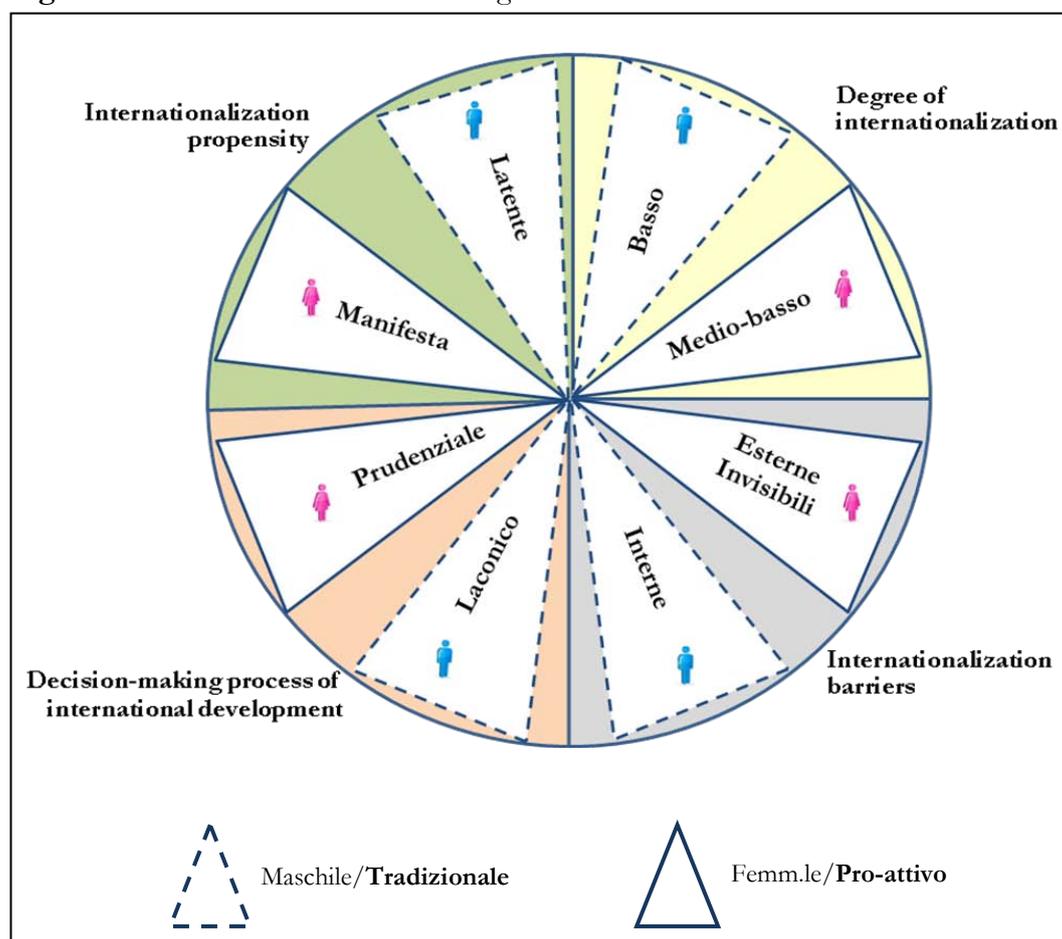
Lo sforzo conoscitivo ed interpretativo caratterizzante il presente lavoro di tesi si estende fino al tentativo - arduo nonché ambizioso - di addivenire ad un modello di sintesi, che renda maggiormente espliciti i risultati emersi sul tema della imprenditorialità internazionale delle imprese alberghiere a conduzione femminile e maschile del salernitano. A ciò si accompagna l'obiettivo di elaborare un modello che sia al contempo analitico e diagnostico, con cui inquadrare le specificità del business model internazionale della donna e dell'uomo d'impresa. In quest'ottica, il framework proposto si presta ad essere applicato a qualunque tipologia di organizzazione, indipendentemente dalla localizzazione geografica, dalle caratteristiche strutturali e dal settore economico di attività.

Si è proceduto in tal senso, valutando almeno due ordini di vincoli: da una parte, è stata considerata l'impossibilità di definire uno schema di sintesi oggettivo, siccome i risultati della ricerca provengono dalla validazione di un modello di analisi non esistente in letteratura nella configurazione qui proposta; dall'altra, si è tenuto conto

dell'eventualità di disperdere alcune informazioni secondarie, nel tentativo di racchiudere in una parola chiave la maggioranza delle risposte date dai soggetti intervistati ai numerosi driver in cui si articolano i quattro costrutti del modello di analisi.

Premesso ciò, il framework di sintesi è rappresentato da un cerchio, suddiviso in quattro settori circolari, che individuano rispettivamente la propensione alla internazionalizzazione, il grado d'internazionalizzazione, il processo decisionale di sviluppo internazionale e le barriere all'espansione oltreconfine. Ciascuno di essi risulta scomposto in due subsettori circolari, che riportano la modalità con cui ogni settore individuato si configura in riferimento alle albergatrici ed agli albergatori contattati in provincia di Salerno (Fig. 1.)

Fig. 1. - *Gli international business model di genere*



Fonte: ns. elaborazione.

Dalla lettura del framework di sintesi, emerge che le imprese alberghiere al femminile del salernitano si caratterizzano prevalentemente per l'adozione di un

modello di imprenditorialità internazionale *pro-attivo*, ovvero *froneticamente attivo*. La fronesis (o saggezza pratica) (Nonaka, Takeuchi, 2011) trova conferma nei seguenti aspetti:

- un *processo decisionale di sviluppo internazionale di tipo prudentiale*, ovvero pianificato mediante il ricorso a giudizi prudenti ed implementato sotto la guida dei valori e dell'etica, mantenendo un orientamento costante alle relazioni;
- un *grado d'internazionalizzazione medio-basso*, che si attesta sullo 0,25 nell'intervallo dell'internationalization degree compreso tra 0 ed 1 (Hua, Upneja, 2011, p. 182). L'intensità medio-bassa del DOI rappresenta il risvolto operativo di un processo decisionale prudentiale.

Nondimeno, la fronesis è attiva, il che si deduce da specificità, quali:

- una *manifesta propensione all'internazionalizzazione*, la cui evidenza è data dalla priorità attribuita al raggiungimento dell'obiettivo di sviluppo oltreconfine, dalla più ampia conoscenza internazionale e dalla più accesa sensibilità per l'innovazione a servizio dell'espansione all'estero;
- la *natura esterna ed invisibile delle barriere all'internazionalizzazione*, per cui gli ostacoli all'avvio, allo sviluppo e al mantenimento delle operazioni aziendali all'estero non dipendono dall'impresa, ma sono collegati al settore, all'ambiente internazionale, al mercato di arrivo ed a fattori radicati nella cultura organizzativa e nell'identità di genere dell'imprenditore.

Diversamente, le imprese alberghiere maschili del salernitano si caratterizzano prevalentemente per l'adozione di un international business model *tradizionale*, ossia *costruttivo inerziale*. La costruttività è legata ad un *processo decisionale di sviluppo internazionale di tipo laconico*, ovvero incentrato su metodi e mezzi pratici con cui agire tempestivamente, mantenendo un orientamento costante alla standardizzazione delle procedure. Nondimeno, la costruttività è inerziale, come confermato nei seguenti aspetti:

- una *latente propensione all'internazionalizzazione*, la cui natura sommersa è data dal ruolo secondario attribuito al raggiungimento dell'obiettivo di sviluppo oltreconfine, dalla più ristretta conoscenza internazionale e dalla minore sensibilità per l'innovazione a servizio dell'espansione all'estero;
- un *grado d'internazionalizzazione basso*, che si attesta sullo 0,14 nell'intervallo dell'internationalization degree compreso tra 0 ed 1 (Hua, Upneja, 2011, p. 182). L'intensità bassa del DOI riflette la latente propensione alla internazionalizzazione;
- la *natura interna delle barriere all'internazionalizzazione*, per cui gli ostacoli all'avvio, allo sviluppo e al mantenimento delle operazioni aziendali all'estero dipendono dall'impresa.

Nella prospettiva manageriale, le valutazioni formulate in sede di impostazione teorica e di dissertazione dei risultati forniscono alle imprenditrici alcuni spunti di riflessione sul tema della crescita internazionale delle aziende che conducono. In

pratica, le dinamiche di internazionalizzazione delle imprese di donne risentono delle cosiddette tre C (Anelli, 2009), identificabili in:

- consapevolezza, quale incrementale presa di coscienza da parte del management rosa dell'esistenza di fattori distintivi dell'imprenditorialità femminile all'estero. L'acquisizione di una consapevolezza sempre maggiore si traduce nella valorizzazione strategica delle differenze di genere che contribuiscono alla competitività oltreconfine;
- conciliazione, ossia organizzazione serena dei tempi della famiglia e dei tempi dell'impresa internazionale puntando non solo su servizi efficienti ed efficaci, ma anche sulla condivisione con il partner del carico di lavoro domestico e di cura dei figli;
- cultura, intesa come ripensamento dei modelli culturali dominanti i cui assunti, credenze, norme e valori si caratterizzano per un'impostazione androcentrica che presume aprioristicamente debolezze e limiti del fare impresa al femminile sui mercati internazionali.

Nonostante gli interessanti risultati, il presente lavoro di tesi è sottoposto ad alcuni *limiti*. Per cominciare, non ci si è schierati aprioristicamente verso l'uguaglianza dei sessi, anche a costo di rischiare di proporre stereotipi di vecchia concezione (Bombelli, Raffaglio, 2008). Al contrario, si è preferito procedere alla classificazione dell'universo imprenditoriale nelle modalità dicotomiche del maschile e del femminile per meglio comprenderne le dinamiche organizzative e gestionali in materia di internazionalizzazione.

Pertanto, va sottolineato che gli esiti dello studio delle relazioni tra la gender diversity e l'internazionalizzazione delle imprese dipendono innanzitutto dalla definizione di società alberghiere guidate da donne. Nella fattispecie, l'individuazione delle società di capitale e di persone a conduzione femminile è avvenuta ricorrendo all'algoritmo implementato da Unioncamere (2011), che finisce per esporre ai seguenti rischi. La definizione accolta comprende tanto soci ed amministratori donna effettivamente presenti ed operativi in azienda, quanto soci ed amministratori donna fittizi, che vivono l'attività imprenditoriale solo su carta. Inoltre, l'utilizzo della media aritmetica semplice tra quote e cariche - mediante cui individuare l'impresa femminile nella forma giuridica della società di capitale - assegna un medesimo peso al controllo proprietario e a quello manageriale, tralasciando gli effetti di interazione tra i due aspetti. Alla luce di tali considerazioni, dunque, non è escluso che l'applicazione di un algoritmo definitorio diverso e più articolato potrebbe far mutare i risultati dell'indagine.

Un ulteriore limite è costituito dal fatto che le differenze emerse tra le imprese maschili e femminili in tema di internazionalizzazione risultano evidentemente circoscritte alle sole forme giuridiche societarie, contestualizzate sia in termini di localizzazione geografica (provincia di Salerno) che di settore economico d'attività (ricettività alberghiera); di qui, le scarse possibilità di generalizzazione dei risultati

ottenuti. Questi ultimi, in particolare, sono il prodotto di aspetti teorico-scientifici mutuati dalla letteratura, uniti ad una verifica empirica su cui agiscono variabili numerose, complesse, mutevoli, nonché difficili da prevedere e controllare del tutto. Per queste ragioni, l'indagine field non approda di certo a soluzioni definitive, a verità assolute o a contributi esaustivi per la piena comprensione dell'oggetto di studio.

I limiti così descritti costituiscono lo spunto per possibili *sviluppi della ricerca*. In tal senso, l'indagine empirica caratterizzante il presente studio potrebbe essere condotta su una popolazione differente costituita dalle ditte individuali. In tal modo, si profilerebbero ricche opportunità interpretative del fenomeno dell'espansione all'estero delle imprese rosa, trattandosi della forma giuridica più rappresentativa dell'oggetto di studio per numero di contesti organizzativi in cui la donna occupa posizioni di titolarità e comando.

Qualora l'interesse volesse continuare a concentrarsi sulle forme giuridiche societarie anche in futuro, allora sarebbe opportuno ridurre la percentuale di errore ascrivibile alla definizione di società femminile. In pratica, converrebbe selezionare soltanto i soci e gli amministratori donna con delega operativa, così da creare una netta linea di demarcazione tra le imprenditrici effettive e quelle fittizie. Fare della delega operativa un criterio di determinazione dell'attributo di genere femminile, inoltre, integrerebbe l'algoritmo di calcolo, che così considererebbe la proprietà (quote), il governo (cariche) ed anche la gestione (delega), come suggerito dalla letteratura economico-aziendale. A proposito delle società di capitale, sarebbe utile sostituire la media aritmetica semplice tra quote e cariche con la media ponderata, calcolata assegnando un differente peso al controllo proprietario e a quello manageriale, in modo da cogliere gli effetti di interazione tra i due aspetti.

Infine, è auspicabile allargare gli orizzonti esplorativi ad imprese localizzate in diversi contesti geografici ed operanti in differenti settori economici d'attività. Così facendo, si potrebbe verificare l'impatto dei territori di provenienza e l'incidenza dei settori di riferimento sulle dinamiche di imprenditorialità internazionale al femminile.

BIBLIOGRAFIA

- AABY N.F., SLATER S.F. (1989). Management influence on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6/4, 7-26.
- AHL H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new direction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 595-621.
- AHOKANGAS P. (1998). Internationalisation and resources. An analysis of processes in Nordic SMEs. *Acta Wasaensia*, No. 64. Universitas Wasaensis, Vaasa.
- AIELLO G. (1996). *Imprese alberghiere e turistiche: organizzazione, gestione, marketing*. Milano: Hoepli.
- ALAVAREZ-GIL M., CARDONE-RIPORTELLA C., LADO-COUSTE N., SAMARTIN-SAENZ, M. (2003). Financial service firms' entry-mode choice and cultural diversity: Spanish companies in Latin America. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, 2/3, 109-21.
- ALTINAY L. (2005). Factors influencing entry mode choices: empirical findings from an international hotel organisation. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 12, 3, 5-28.
- ALTINAY L., ALTINAY M. (2004). The influence of organisational structure on entrepreneurial orientation and expansion performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, 6, 334-344.
- ALVINO F. (2003). *Scelte di valore e politiche di sviluppo delle aziende di tour operating*. Torino: Giappichelli.
- ANDERSSON P. (2002). Connected internationalisation processes: the case of internationalising channel intermediaries. *International Business Review*, 11, 3, 365-383.
- ANDERSSON S., WICTOR I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: Born globals - The Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-276.
- ANELLI L. (2009). Leadership al femminile. Incontro sul tema: *Leadership al femminile. Valorizzazione dei generi nelle differenze*. F.I.D.A.P.A., 22 gennaio, Trani, 1-6.
- ANGELONE A.A. (2011). Il sorpasso delle donne. *Panorama*, 16 novembre, 103-105.
- APREA G., DI NAPOLI C. (2002). *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali*. Milano: Franco Angeli.
- AUNG M., HEELER R. (2001). Core competencies of service firms: a framework for strategic decisions in international markets. *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, 619-643.
- AZZI DA SILVA P., DA ROCHA A. (2001). Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. *International Marketing Review*, 18, 6, 589-610.

- BABCOCK L., LASCHEVER S. (2003). *Women Don't Ask*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- BAILYN L. (1977). Research as a Cognitive Process: Implications for Data Analysis. *Quality and Quantity*, XI, 2, 97-117.
- BALDWIN J., GU W. (2003). *Participation in export markets and productivity performance in Canadian manufacturing* (Economic analysis research series, Cat. No. 11F0027MIE2003011). Ottawa, ON: Statistics Canada.
- BANCA D'ITALIA (2011). *Economie regionali. L'economia della Campania. Aggiornamento congiunturale*, n. 38, novembre.
- BANCA D'ITALIA (2011). *Turismo internazionale dell'Italia*. Febbraio.
- BANCA DATI STOCKVIEW 1.0.7. *Guida utente*.
- BARABINO M.C., JACOBS B., MAGGIO M.A. (2001). Il diversity management. *Sviluppo & Organizzazione*, No. 184, Marzo/Aprile, 19-31.
- BARILE S., METALLO G. (2002). *Le ricerche di mercato. Aspetti metodologici e applicativi*. 2° Edizione. Torino: Giappichelli.
- BASSOLI M., CALDANO M. (2003). *Essere imprenditrici. Fenomenologia di storie femminili d'impresa*. Milano: Franco Angeli.
- BATESON J.E.G., HOFFMAN K.D. (2000). *Gestire il marketing dei servizi*. Milano: Apogeo.
- BEAMISH P., CRAIG R., MCLELLAN K. (1993). The performance characteristics of Canadian versus U.K. exporters in small and medium sized firms. *Management International Review*, 33(2), 121-137.
- BEAMISH P., MUNRO H. (1986). Exporting for success as a small Canadian manufacturer. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 4, 38-43.
- BEAMISH P.W. (1990). *The internationalisation process of smaller Ontario firms: A research agenda*. In A.M. RUGMAN (a cura di), *Research in global strategic management: International business research for the twenty-first century*. Greenwich, CT: JAI Press.
- BEAUCHESNE E. (2007). Immigrant women in Canada overqualified for jobs, report says. *The Ottawa Citizen*, June 26.
- BELL J. (1995). The internationalisation of small computer software firms: a further challenge to 'stages' theories. *European Journal of Marketing*, 29, 8, 60-75.
- BELL J., MCNAUGHTON R., YOUNG S., CRICK D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, 4, 339-362.
- BELLAVIGNA E.L., ZAVANELLA T. (2010). *Donne: motore per lo sviluppo e la competitività. Ricerca di approfondimento sul contesto delle aziende italiane*. GEA, giugno.
- BELLINGER D., HOFSTEDE G. (1989). *Internazionalità. Le differenze culturali nel management*. Milano: Guerini e Associati.
- BENEVOLO C. (2008). L'erogazione internazionale dei servizi e l'impatto delle tecnologie internet-base. *Economia e diritto del terziario*, 2, 401-430.

- BENEVOLO C. (2003). *L'internazionalizzazione delle imprese di servizi. Produrre ed erogare per i mercati esteri*. Torino: Giappichelli.
- BENEVOLO C., CASELLI C., SCARSI R. (2011). *Strategie globali nelle imprese di servizi: specificità e differenze*. Paper presentato al XXXIV Convegno annuale AIDEA. Perugia, 13-14 ottobre, 1-20.
- BENEVOLO C., GRASSO M. (2010). L'internazionalizzazione dei tour operator. Un'indagine in Italia. *Economia e diritto del terziario*, 2, 289-314.
- BENEVOLO C., GRASSO M. (2007). *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*. 2° Edizione. Milano: Franco Angeli.
- BERRY A., RODRIGUEZ E., SANDEE H. (2001). Small and medium enterprise dynamics in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 37(3), 363-384.
- BERTONCINI M. (2011). Dopo le donne, sotto a chi tocca. Le altre categorie di minoranza ora hanno un precedente. *Italia Oggi*, 11 marzo, 8.
- BIGONESS W. (1988). Sex differences in job attribute preferences. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 139-47.
- BIRD B., BRUSH C. (2002). A gendered perspective on organizational creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 3, 41-65.
- BITNER M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, vol. 54, 2, April, 69-82.
- BJORKMAN I., FORSGREN M. (2000). Nordic International Business Research. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, 1, 6-25.
- BÖHREN O., STRÖM R.O. (2005). *Aligned, informed, and decisive: characteristics of value-creating boards*. Oslo, September: Working Paper, Norwegian School of Management BI.
- BOMBELLI M.C. (a cura di) (2000). *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*. Milano: Etas.
- BOMBELLI M.C. (1994). Cambiamento organizzativo e differenze di genere: una opportunità possibile. *Sviluppo & Organizzazione*, 145, settembre/ottobre, 208-215.
- BOMBELLI M.C., RAFFAGLIO M. (2008). Differenze di genere e comportamento organizzativo. *Sviluppo & Organizzazione*, Marzo/Aprile, 102-112.
- BOUDON (1984). *Il posto del disordine*. Bologna: Il Mulino.
- BOUQUET C., HÉBERT L., DELIOS A. (2004). Foreign expansion in service industries. Separability and human capital intensity. *Journal of Business Research*, 57, 1, 35.
- BOWERS C.A., PHARMER J.A., SALAS E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: a meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305-327.
- BRIDGEWATER S. (1999). Networks and internationalisation: The case of multinational corporations entering Ukraine. *International Business Review*, 8, 1, 99-118.
- BROOKS E.L. (2006). Why don't firms export more? Product quality and Colombian plants. *Journal of Development Economics*, 80, 160-178.

- BRUCKMÜLLER S., BRANSCOMBE N.R. (2011). Donne sull'orlo di un burrone di cristallo. *Harvard Business Review Italia*, 1/2, 11.
- BRUSCHI A. (2005). *Metodologia della ricerca sociale*. Roma: Laterza.
- BRYSON J. (2001). Services and internationalisation: annual report on the progress of research into service activities in Europe in 1998. *The Service Industries Journal*, vol. 21, 1.
- BRYSON J. (2001). Services and internationalisation: annual report on the progress of research into service activities in Europe in 1998. *The Service Industries Journal*, 21, 1, 227-240.
- BUCKINGHAM-HATFIELD S. (2005). *Gender and environment*. London: Routledge.
- BUCKLEY P., CASSON M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- BUCKLEY P.J., PASS C.L., PRESCOTT K. (1992). The internationalisation of service firms: a comparison with the manufacturing sector. *Scandinavian International Business Review*, 1, 1, 39-56.
- BURTON F.N., SCHLEGELMILCH B.B. (1987). Profile analysis of non-exporters versus exporters grouped by export involvement. *Management International Review*, 27, 1, 38-49.
- BUTLER J. (2004). *Uncoding gender*. New York: Routledge (tr. It. 2006, *Disfare il genere*, Milano: Meltemi Editore).
- BUTTNER H., MOORE D. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 35, 34-46.
- CALCATELLI A., COCCIA M., FERRARIS K., TAGLIAFICO I. (2003). Donne-scienza-tecnologia: analisi di un caso di studio. *Working Paper Ceris-Cnr*, Anno 5, N° 7, 3-23.
- CALDERÓN GARCÍA H., CERVERA TAULET A., TUBILLEJAS ANDRÉS B. (2007). Marketing strategy in internationalisation processes: an approach to the role of perceived problems. *6th International Congress Marketing Trends Paris*, 26th-27th January, 1-16.
- CALOF J. (1994). The relationship between firm size and export behavior revisited, *Journal of International Business Studies*, 25(2), 367-387.
- CAMERA DI COMMERCIO DI SALERNO (2011). *Rapporto sul settore turismo della provincia di Salerno*. Febbraio.
- CAMERA DI COMMERCIO DI SAVONA (2007). *Donna e impresa 2007. I dati dell'imprenditoria femminile a Savona*.
- CAMPBELL A.J. (1996). The effects of internal firm barriers on the export behaviour of small firms in a free trade environment. *Journal of Small Business Management*, 34, 3, 50-59.

- CAMPBELL K., MINGUEZ-VERA A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83, 435-451.
- CANADIAN BANKERS ASSOCIATION (1996-1998). *Small and medium-sized businesses in Canada: An ongoing perspective of their needs, expectations and satisfaction with financial institutions*, conducted by Thompson, Lightstone & Company Limited, on behalf of the Canadian Bankers Association, Toronto.
- CANDELA G., FIGINI P. (2010). *Economia del turismo e delle destinazioni*. 2° Edizione. Milano: McGraw-Hill.
- CANNAVALE C. (2008). *Strategie di internazionalizzazione delle imprese nell'est europeo. Determinanti e modalità di attuazione*. Torino: Giappichelli.
- CAPOCCHI A. (2005). *Elementi di management per l'azienda turistica. Principi e dinamiche a supporto del governo aziendale*. Vol. I. Pisa: Edizioni Plus.
- CARDONE-RIPORTELLA C., CAZORLA-PAPIS L. (2001). The internationalisation process of Spanish banks: a tale of two times. *The International Journal of Bank Marketing*, 19, 2, 53-67.
- CAROLI M. (2000). *Per un modello interpretativo delle fasi iniziali del processo di internazionalizzazione della piccola e media impresa*. In M. CAROLI, L. FRATOCCHI (a cura di). *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*. Milano: Franco Angeli, 17-47.
- CAROLI M., LIPPARINI A. (2002). *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*. Roma: Carocci.
- CARRINGTON C. (2006). Small business financing profiles. Women entrepreneurs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(2), 83-93.
- CARRINGTON C. (2005). *Women entrepreneurs. SME financing data initiative*. Ottawa: Industry Canada. Available at http://www.sme-fdi.gc.ca/eic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/eng/00948.html, accessed 12 May 2011.
- CARTER D.A., SIMKINS B.J., SIMPSON W.G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38, 33-53.
- CARÙ A. (2007). *Consumo e marketing dei servizi. L'evoluzione verso esperienze e soluzioni*. Milano: Egea.
- CASARICO A., PROFETA P. (2010). *Donne in attesa. L'Italia delle disparità di genere*. Milano: Egea.
- CASARIN F. (2007). *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*. Vol. II. Torino: Giappichelli.
- CASILLAS J.C., ACEDO F.J., MORENO A.M. (2007). *International entrepreneurship in family businesses*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- CASTILLO M.E., CROSS P.J. (2008). Of mice and men: within gender variation in strategic behavior. *Games and Economic Behavior*, Vol. 64, 421-432.
- CAVALIERI E., FERRARIS FRANCESCHI R. (2005). *Economia Aziendale*. Vol. I Torino: Giappichelli.

- CAVUSGIL S.T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalisation. *Journal of Business Research*, 12, 2, 195-208.
- CAVUSGIL S.T. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3-22.
- CAVUSGIL S.T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8.
- CEDROLA E. (2005). *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*. Milano: McGraw-Hill.
- CENTER FOR WOMEN'S LEADERSHIP (2007). *Global Entrepreneurship Monitor, 2006 Report on women and entrepreneurship*.
- CERRATO D. (2009). *L'analisi del profilo internazionale dell'impresa: una proposta metodologica e una prima applicazione alle Pmi italiane*. In C. PEPE, A. ZUCHELLA (a cura di). *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Contributi di ricerca*. Bologna: Il Mulino.
- CERRATO D., DEPPERU D. (2009). *Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche*. Cersi, Collana Working Paper, 2, 1-27.
- CHEKITAN S.D., ERRAMILI M.K., AGARWAL S. (2002). Brands across borders. Determining factors in choosing franchising or management contracts for entering International markets. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, 91-104.
- CHEN J.J., DIMOU I. (2005). Expansion strategy of international hotel firms. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 12, 1730-40.
- CHETTY S., CAMPBELL-HUNT C. (2003). Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, Vol. 21, 5, 5-27.
- CHETTY S.K., HOLM D.B. (2000), Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach, *International Journal of Globalization and Small Business*, No. 1, 2.
- CHIESI M., MUSOLESI C., PERO L., STORTI C. (2006). Orari personalizzati, flessibilità aziendale e conciliazione. *Sviluppo & Organizzazione*, n. 213, Gennaio/Febbraio, 67-86.
- CICIC M., PATTERSON P.G., SHOHAM A. (1999). A conceptual model of the internationalisation of service firms. *Journal of Global Marketing*, 12, 3, 81-106.
- CILLI A. (2002). *L'imprenditore della piccola e media impresa sopravviverà? Sì, se si concentra sul software del sistema impresa: persone, relazioni e mission aziendale*. Milano: Franco Angeli.
- CIPOLLA C. (1988). *Teoria della metodologia sociologica. Una metodologia integrata per la ricerca sociale*, Milano.
- CLARK T., RAJARATNAM D. (1999). International services: perspectives at century's end. *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, 4-5, 298-310.
- CLIFF J., LANGTON N., HOWARD E. (2005). Walking the talk? Gendered rhetoric vs. action in small firms. *Organizational Studies*, 26, 1, 63-91.

- COATES J.M., HERBERT J. (2008). Endogenous steroids and financial risk taking on a London trading floor. *Proceedings of the National Academy of Science*, Vol. 105, 16, 6167-6172.
- COLEMAN S., ROBB A. (2009). A comparison of new firm financing by gender: evidence from the Kauffman Firm Survey data. *Small Business Economics*, 33, 397-41.
- COMACCHIO A. (1996). *Le risorse umane nelle imprese turistiche*. Torino: Giappichelli.
- CONFALONIERI M. (2011). *Economia, strategie e management delle aziende di produzione turistica*. Torino: Giappichelli.
- CONFINDUSTRIA AICA (2010). *VII Focus AICA. Performance economiche e bilanci delle catene alberghiere: indici e confronti*. Ottobre 2010.
- CONTRACTOR F., KUNDU S., HSU C. (2003). A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, 5-18.
- CORBETTA P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. I. I paradigmi di riferimento*. Bologna: Il Mulino.
- CORBETTA P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. III Le tecniche qualitative*. Bologna: Il Mulino.
- CORMAN J. (2001). Gender comparisons in strategic decision-making: an entrepreneurial analyses of the entrepreneurial strategy mix. *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, 2, 165-73.
- COUNCIL OF EUROPE, DIRECTORATE GENERAL OF HUMAN RIGHTS- EQUALITY DIVISION (2005). *Gender budgeting*. Final report of the Group of specialists on gender budgeting (EG-S-GB), Strasbourg.
- COVIELLO N.E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, 5, 713-731.
- COVIELLO N., MUNRO H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, Vol. 6, 4, 361-386.
- CROMIE S., HAYES J. (1988). Toward a typology of female entrepreneurs. *The Sociological Review*, 36, 87-113.
- CUOMO S., MAPELLI A. (2004). *Il business model della impresa al femminile: un'impresa per competere*. Laboratorio Armonia, SDA Bocconi.
- D'ALESSIO S. (2011). L'impresa femminile si fa spazio, *Italia Oggi*, 16 febbraio, 39.
- D'AMATO A., MARINO V. (2011). *Un'indagine sui risultati economici e finanziari delle imprese guidate da donne nei settori alberghiero e alimentare*. In MARINO V. (2011). *L'imprenditoria femminile. Analisi strutturale, condizioni di vitalità e strategie di sopravvivenza in provincia di Salerno*. Napoli: Editoriale Scientifica, 233-258.
- D'ASCENZO M. (2011). Quote rosa record nelle Filippine. *Il Sole 24 Ore*, 21 febbraio, n. 49, p. 19.

- DANES S.M., STAFFORD K., TEIK-CHEOK LOY J. (2007). Family business performance: the effects of gender and management. *Journal of Business Research*, Vol. 60, 10, 1058-1069.
- DANIELS J.D., BRACKER J. (1999). Profit performance: do foreign operations make a difference? *Management International Review*, 29, 1, 46-56.
- DAVID P. (2006). *Il valore della differenza. La risorsa femminile nella creazione d'impresa*. Roma: Carocci.
- DE CARLO M., CASO R. (2007). *Turismo e sostenibilità. Principi, strumenti, esperienze*. Milano: Franco Angeli.
- DE CLERCQ D. (2005). *Firm internationalization by nascent, new and established ventures. Frontiers in entrepreneurship*. Babson Park, MA: Babson College.
- DEARDORFF A.V., STERN R.M. (2007). *Empirical analysis of barriers to international service transactions and the consequences of liberalization*. In BRYSON J.R., DANIELS P.W. *The Handbook of Service Industries*. Cheltenham-Northampton: Edward Elgar, 227.
- DEL BALDO M. (2005). Female managers and entrepreneurs: barriers and opportunities. Some evidences from an empirical research. *Piccola impresa/Small Business*, No. 2.
- DELIOS A., BEAMISH P.W. (1999). Geographic scope, product diversification and corporate performance of Japanese firms. *Strategic Management Journal*, 20, 8, 711-727.
- DELLA CORTE V. (2009). *Imprese e sistemi turistici. Il management*. Milano: Egea.
- DELLA CORTE V. (2004). *La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa tour operator*. Padova: Cedam.
- DELLA CORTE V. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. Padova: Cedam.
- DELLI ZOTTI G. (2004). *Introduzione alla ricerca sociale. Problemi e qualche soluzione*. Milano: Franco Angeli.
- DELOITTE (2010). *Hospitality 2010. A five year wake up call*. Available from the Preston Robert Tisch Center for Hospitality, Tourism and Sports Management, New York University.
- DELOITTE (2010). *The state of play. Spotlight on 2010 hotel performance*. Available at www.deloitte.com.
- DEMATTÈ C. (2003). Perché l'internazionalizzazione profonda anche passa attraverso acquisizioni e alleanze. *Economia & Management*, 4, 10-15.
- DEPPERU D. (2001). *E-business e internazionalizzazione delle imprese: un'analisi di problemi ed opportunità*. In AIDEA, *Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende. Atti del XXIII Convegno Aidea*, Genova, 26-27 ottobre 2000. Milano: McGraw-Hill.
- DEPPERU D. (1993). *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. Milano: Egea.
- DI FRANCESCO G. (a cura di) (1993), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo: le abilità di base per il lavoro che cambia*, ISFOL, Franco Angeli, Milano.

- DI FRANCO G. (2005). *EDS: Esplorare, descrivere e sintetizzare i dati. Guida pratica all'analisi dei dati nella ricerca sociale*. Milano: Franco Angeli.
- DI NUOVO S. (2003). *Fare ricerca. Introduzione alla metodologia per le scienze sociali*. Roma: Bonanno Editore.
- DIREZIONE GENERALE ATTIVITÀ PRODUTTIVE, COMMERCIO E TURISMO DELL'EMILIA ROMAGNA (2008). *Se il genere entra in economia: politiche di promozione dell'imprenditorialità femminile*, in *Le istituzioni del Federalismo*, supplemento n. 2.
- DOBBINS C., PLATZ S.J. (1986). Sex difference in leadership: how real are they? *Academy of Management Journal*, 11, 118-127.
- DONÀ A. (2007). *Genere e politiche pubbliche. Introduzione alle pari opportunità*. Milano: Mondadori.
- DU RIETZ A., HENREKSON M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14, 1, 1-10.
- DUNNING J.H. (1989). Multinational enterprises and growth of services: some conceptual and theoretical issues. *The Service Industries Journal*, Vol. 9, 1, 5-39.
- DUNNING J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies*, No.19 (1).
- DUNNING J.H., KUNDU S.K. (1995). The internationalisation of the hotel industry: some new findings from a field study. *Management International Review*, Vol. 35, 2, 101-133.
- DUNNING J.H., MCQUEEN M. (1982). *The eclectic theory of multinational enterprise and the international hotel industry*. In A.M. RUGMAN (ed. by). *New theory of the multinational enterprise*. New York: St. Martin's Press.
- EAGLY A.H., JOHANNESSEN SCHMIDT M.C., VAN ENGEN M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 4, 569-591.
- EARLEY P.C., MOSAKOWSKI E. (2000). Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 2000, 26-49.
- EDVARDSSON B., EDVINSSON L., NYSTRÖM H. (1993). Internationalisation in services companies. *The Services Industries Journal*, Vol. 13, 1, 80-97.
- EHRICH L.C. (2008). Mentoring and women managers: another look at the field. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 23, 7, 469-483.
- EKELEDO I., SIVAKUMAR K. (2004). The impact of e-commerce on entry-mode strategies of service firms: a conceptual framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 12, 4, 46-70.
- ELANGO B., PATNAIK C. (2007). Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, 4, 541-555.

- ERHARDT N.L., WERBEL J.D., SHRADER C.B. (2003). Board of director's diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11, 102-111.
- ERIKSSON K., JOHANSON A., MAJKGARD A., SHARMA D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28, 2, 337-360.
- ESTRIN S., MEYER K.E., WRIGHT M., FOLIANO F. (2008). Export propensity and intensity of subsidiaries in emerging economies. *International Business Review*, 17, 574-586.
- EUROPEAN COMMISSION (2007). *Report on equality between women and men*, February 7.
- EUROPEAN COMMISSION (2008). *Promotion on women innovators and entrepreneurship: final report*. In www.ec.europa.eu, download del 14.09.2011.
- FAGENSON E. (1993). Personal value systems of man and women entrepreneurs versus manager. *Journal of Business Venturing*, 8, 5, 409-430.
- FAIRLIE R.W., ROBB A.M. (2009). Gender differences in business performance: evidence from the characteristics of business owners survey. *Small Business Economics*. doi:10.1007/s11187-009-9207-5.
- FARRELL K.A., HERSCH P.L. (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11, 85-206.
- FEDERALBERGHI (2010). *Sesto rapporto sul sistema alberghiero in Italia*. Roma: Edizioni Ista.
- FERNÁNDEZ Z., NIETO M.J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 3, 340-351.
- FERRERO G. (1952). *L'albergo*. Milano: Giuffrè.
- FERRERO G., PISONI P., PUDDU L., VOLPATTO O. (1983). *Manuale di amministrazione alberghiera*. Milano: Giuffrè.
- FINANCIAL TIMES (2010). *Women at the top*. Available at www.ft.com, published at November 16, 2010.
- FLETCHER J.K. (2004). The paradox of post heroic leadership: an essay on gender, power and transformational change. *Leadership Quarterly*, Vol. 15, 5, 647-661.
- FONDAZIONE BELLISARIO (2004). *Il turismo italiano: le donne che fecero impresa*. In www.fondazionebellsario.org, download del 11.12.2011.
- FRANCH M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill.
- FRANCHI M. (1998). *Nuove imprese, nuovi imprenditori*, Ravenna: Essegi.
- FRANCHI M. (1992). *Donne Imprenditrici. Le regole del gioco*, Milano: Franco Angeli.
- FREEMAN S., CRAY D., SANDWELL M. (2007). Networks and Australian professional services in newly emerging markets of Asia. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, 2, 152-166.

- FUNG H., GAO G.Y. , LU J., MANO H. (2007). *Impacts of competitive position on export propensity and intensity: An empirical study of manufacturing firms in China*, MPRA Paper No. 5674, posted 09. November 2007/ 03:47, Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5674/>.
- GAGGI M. (2010). Il sorpasso. Più donne che uomini: come cambia il lavoro. *Corriere della Sera*, 10 ottobre.
- GALDINI D. (2009). *L'internazionalizzazione d'impresa. Processi, metodi e strategie*. Torino: Giappichelli.
- GALLUCCI C. (2010). *La diversità di genere nel wine family business. Un'indagine sul ruolo e sulle performance di una leadership al femminile*. Torino: Giappichelli.
- GALLUCCI C., GENTILE G., MONTERA R. (2010). *Valflex s.r.l. tra espansione internazionale e passaggio generazionale*. In V. MARINO (a cura). *Casi di marketing internazionale*, Torino: Giappichelli (c.d.p.), 135-160.
- GALLUCCI C., MARINO V., GENTILE G., MONTERA R. (2011). Internationalization pathways for long-established family business between familism and determinants of the expansion abroad. Conference “*Going global. Internationalization pathways for family firms during the 19th and 20th Century*”, February 18-19, German Historical Institute, Washington DC, 1-23.
- GANDELLINI G, PACE A., POSSATI D. (2005). *Percorso tematico “selezionare il mercato”: linee guida e contenuti per la predisposizione del prototipo relativo sul portale Italia Internazionale*. ICE, 19 aprile.
- GARDENSWARTZ L., ROWE A. (1994). *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity*. New York: McGraw Hill.
- GARDINI A. (1986). *Caratteri strutturali e dimensioni macroeconomiche del turismo in Emilia Romagna*. Dattiloscritto, Rimini.
- GEMÜNDEN H.G. (1991). Success factors of export marketing. In S.J. PALIWODA (ed.). *New Perspectives on International Marketing*, London: Routledge, 33-62.
- GENTHON C., POTÌ B. (2006). L'internazionalizzazione dei servizi informatici: un processo più lento del previsto. *Economia e politica industriale*, 1, 175-190.
- GENTILE R. (2002). *Agenzie di viaggi e network. Nuove tendenze nella distribuzione turistica italiana*. Milano: Hoepli.
- GEORGE G., WIKLUND J., ZAHRA S.A. (2005). Ownership and internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31, 2, 210-233.
- GERINGER M., BEAMISH P.W., DA COSTA R. (1989). Diversification strategy and internationalisation: implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10, 1, 109-119.
- GHAURI P., LUTZ C., TESFOM G. (2003). Using networks to solve export-marketing problems of small-medium sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, 37, 5/6, 728-752.
- GHERARDI S., POGGIO B. (2003). *Donna per fortuna, uomo per destino*. Milano: Etas.

- GILBERT D.C. (1990). *Conceptual issues in the meaning of tourism*. In C.P. COOPER. *Progress in tourism. Recreation and hospitality management*, London: Belhaven Press.
- GIRELLI L. (2009), Identità e diversità in azienda: io e l'altro, *Sviluppo & Organizzazione*, Gennaio/Febbraio, 49-52.
- GNAN L., MONTEMERLO D. (2008). *Le pmi familiari tra tradizione e novità*. Milano: Egea.
- GOFFEE R., SCASE R. (1985). *Women in Charge: The Experience of Women Entrepreneurs*, London: Allen & Unwin.
- GOTTI A., BENASSI M. (2010). L'offerta di servizi da parte delle imprese manifatturiere in ambito internazionale: il caso del distretto nautico del Sebino. *Economia e Politica Industriale*, Vol. 37, 3, 13-27.
- GRANDORI A. (1983). *Organizzazione e ambiente dell'impresa alberghiera*. In R. RUOZI (a cura di). *L'impresa alberghiera. Aspetti di marketing, organizzazione, amministrazione e finanza*, Milano: Giuffrè.
- GRANT R.M., JAMMINE A.P., THOMAS H. (1988). Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies, 1972-84. *Academy of management Journal*, 31, 4, 771-801.
- GRASSI M. (2006). *Nuovi strumenti per il turismo*. In F. GATTI, F.R. PUGGELLI (a cura di). *Nuove frontiere del turismo. Postmodernismo, psicologia ambientale, nuove tecnologie*. Milano: Hoepli, 137-148.
- GRECCHI A. (1994). Aspetti giuridici ed organizzativi della Legge n. 125/1991. *Sviluppo & Organizzazione*, 145, Settembre/Ottobre.
- GREGSON N., KOTHARI U., CREAM J., DWYER C., HOLLOWAY S., MADDRELL A., ROSE G. (1997). Gender in feminist geography. In Women and geography study group *Feminist geographies: explorations in diversity and difference*, Harlow: Longman.
- GRONDIN D., SCHAEFER N. (1995). Differences in the export activities of female and male-owned SME Enterprises. *Women in Management Review*, 10(8), 4-10.
- GRÖNROOS C. (1999). Internationalisation strategies for services. *The Journal of Services Marketing*, 13, 4/5, 290-297.
- GROSS M.J., HUANG S.S. (2011). Exploring the internationalisation prospects of a Chinese domestic hotel firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 2, 261-274.
- GUPTA V., SHAPIRO M., MAXFIELD S., HASS S. (2010). *Risk-seeking women: career strategies typology and career success*. Working paper, Simmons School of Management, Boston, MA.
- HARDING N. (2005). *Gender and entrepreneurship. An ethnographical approach*. London, Routledge.
- HARRISON D.A., PRICE K.H., BELL M.P. (1998). Beyond relational demography: time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.

- HAVNES P.A. (2003). *Dynamics of Small Business Internationalisation. A European panel study*. R&D Report no. 6, University of Stirling, Scotland.
- HEINONEN J., PUKKINEN T., NUMMELA N. (2004). *To grow or not to grow? An analysis of internationally growth-oriented Finnish SMEs*. Paper presented at The 30th EIBA Annual Conference, Slovenia, December 5-8.
- HELGESEN S. (1990). *The female advantage: women's ways of leadership*. New York: Doubleday.
- HILL C.W.L., HWANG P., CHAN K.W. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11, 2, 117-128.
- HITT M.A., HOSKISSON R.E., KIM H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40, 4, 767-768.
- HOLLOWAY J.K. (1994). *The business of tourism*. 4th Edition. England: Longman.
- HOMBERG F. (2010). *Top management team diversity: a systematic review*. WP, University of Zurich, 1-35.
- HUA N., UPNEJA A. (2011). Do investors reward restaurant firms that go abroad? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 2, 174-188.
- HUNTER T.D. (2009). *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination*. New York: Psychology Press.
- HYMER S. (1976). *The international operations of national firms: a study of direct investment*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- IETTO-GILLIES G. (1998). Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of the various indices for the top 100 transnational corporations. *Transnational Corporations*, 7,1, 17-39.
- ILO (2006). *Women's entrepreneurship development. Capacity building guide*. www.ilo.org, download del 20.8.2011.
- IRER (2005). *La sostenibilità delle microimprese femminili: problemi e opportunità*. Milano, settembre.
- ISTAT (2011). *Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 2010*. In www.istat.it, download del 30.07.2011.
- JACK R., AS-SABER S., EDWARDS R., BUCKLEY P. (2008). The role of service embeddedness in the internationalisation process of manufacturing firms. *International Business Review*, 17, 442-451.
- JACKSON S.E., MAY K.E., WHITNEY K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R.A. GUZZO, E. SALAS & ASSOCIATES (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 204-261.
- JANSSENS M., ZANONI P. (2005). Many diversities for many services: theorising diversity (management) in service companies. *Human Relations*, Vol. 58, 3, 311-41.

- JANSSON H., SANDBERG S. (2008). Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, Vol. 14, 1, 65-77.
- JAVALGI R.G., LAWSON D., GROSSA A.C., WHITE D.S. (1998). Firm characteristics and export propensity: a comparison of manufacturers and manufacturing-based service providers. *International Business Review*, 7, 521-534.
- JEHN K.A., BEZRUKOVA K. (2003). *A field study of group diversity, group context, and performance*. Working Paper, Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania.
- JEHN K.A., NORTHCRAFT G.B., NEALE M.A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 4, 741-763.
- JOHANSON J., MATTSO L.G. (1988). Internationalization in Industrial System-A Network Approach”, in P.J. BUCKLEY, P. GHOURI (ed.), *The internationalisation of the firm. A Reader*, Academic Press.
- JOHANSON J., MATTSO L.G. (1993). *Internationalization in industrial systems: a network approach, strategies in global competition*. In BUCKLEY P.J., GHOURI P.N. (Eds). *The Internationalization of the Firm: a reader*. Academic Press.
- JOHANSON J., VAHLNE J.E. (1977). The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1, Spring-Summer, 23-32.
- JOHANSON J., VAHLNE J.E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, 1, 83-101.
- JOHNSON C., VANETTI M. (2005). Locational strategies of international hotel chains. *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, 4/5, 1077-1099.
- JONES P., SONG H., HONG J.H. (2004). The relationship between generic theory and hospitality applied research: the case of international hotel development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 11, 2, 128-38.
- JOY L., CARTER N.M., WAGNER H.M., NARAYANAN S. (2007). *The bottom line: corporate performance and women representation on boards*, Catalyst.
- KALEKA A., KATSIKEAS C.S. (1995). Exporting problems: the relevance of export development. *Journal of Marketing Management*, 11, 499-515.
- KANDAMPULLY J. (2003). *Service Management. The paradigm in hospitality*. Australia: Pearson Education.
- KARAGOZOGLU N., LINDELL M. (1998). Internationalisation of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, 1, 44-59.

- KATSIKEAS C.S., DENG S., WORTZEL, L. (1997). Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms. *Journal of International Marketing*, 5, 4, 53-72.
- KATSIKEAS C.S., MORGAN R.E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28, 84, 17-35.
- KEDIA B.L., CHHOKAR J. (1986). Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation. *Management International Review*, 26, 4, 33-43.
- KIM W.C., HWANG P., BURGERS W.P. (1993). Multinationals' diversification and the risk-return tradeoff. *Strategic Management Journal*, 14, 4, 275-286.
- KINDLEBERGER C. (1970). *The international corporation*. Cambridge: MIT Press.
- KITZINGER C. (1991). Feminism, psychology and the paradox of power. *Feminism and Psychology*, Vol. 1, 1, 111-129.
- KNIGHT G.A. (1999). International services marketing: review of research 1980-1998. *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, 4/5, 347-360.
- KOTLER P. (2010). *Il marketing dalla A alla Z. Gli 80 concetti indispensabili per ogni manager*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- KRISHNAN H.A., PARK D. (2005). A few good women on top management teams. *Journal of Business Research*, 58, 1712-1720.
- KÜHN K. (2011). *Women 1st's Top 100 Women in Hospitality and Leisure*. Available at www.caterersearch.com, published at 20 April.
- KUNDU S. (1994). *Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels*. PhD dissertation, The State University of New Jersey.
- LANDI S. (1991). Ma cosa è veramente il prodotto turistico? *Azienda Turismo*, 4.
- LEE F., HAAS H. (1996), *Evaluation quantitative des industries à forte concentration de savoir par rapport aux industries à faible concentration de savoir, paru dans la croissance fondée sur le savoir et son incidence sur les politiques microéconomiques, ouvrage publié sous la direction de P. Howitt*, Calgary, AB: University of Calgary Press.
- LEFEBVRE E., LEFEBVRE L. (2000). *SMEs, exports and job creation: A firm-level analysis* (Occasional Paper, No. 26). Ottawa, Canada: Industry Canada Research Publications Program.
- LEGAMBIENTE TURISMO (2009). *Il Decalogo di Legambiente Turismo*. Disponibile su www.legambienteturismo.it, pubblicato il 6 gennaio 2009.
- LEONIDU L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42, 3, 279-302.
- LEONIDOU L.C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3, 1, 29-43.
- LEONIDOU L.C., KATSIKEAS C.S., PIERCY N.F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, Vol. 6, 2, 74-102.

- LI L. (2007). Multinationality and performance: a synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 9, 2, 117-139.
- LITTELJOHN D., ROPER A., ALTINAY L. (2007). Territories still to find- the business of hotel internationalisation. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, 2, 167-183.
- LLEWELLYN D.J., SANCHEZ X., ASGHAR A., JONES G. (2008). Self-efficacy, risk taking and performance in rock climbing. *Personality and Individual Differences*, Vol. 45, 1, 75-81.
- LOVELOCK C.H. (1999). Developing marketing strategies for transnational service operations. *Journal of Services Marketing*, 13, 4/5, 278-289.
- LØWENDAHL B.R. (2000). *Strategic management of professional service firms*. II Eds. Denmark: Copenhagen Business School Press.
- LU J.W., BEAMISH P.W. (2004). International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47, 4, 598-609.
- LU J.W., BEAMISH P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- MADONNA S. (2001). *L'azienda alberghiera. Mercato, struttura e caratteri operativi*, Milano: Giuffré.
- MAGATTI M., MONACI M., RUGGERONE L. (2000). *Donne esploratrici. Percorsi nell'imprenditoria femminile*. Milano: Guerini e Associati.
- MARI C. (1994). *Metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*. Torino: Giappichelli.
- MARIMUTHU M., KOLANDAISAMY I. (2009). Ethnic and gender diversity in boards of directors and their relevance to financial performance of Malaysian companies. *Journal of Sustainable Development*, Vol. 2, 3, 139-148.
- MARINI D. (2008). *L'internazionalizzazione delle imprese: fattore di sviluppo e di coesione sociale*. In FERRARO F., MARINI D., OLIVA S. (a cura di). *Internazionalizzate e globali. Uno studio sui rapporti internazionali delle imprese padovane*. Quaderni FNE, Collana Ricerche, n. 45, giugno.
- MARINO V. (2011). *L'imprenditoria femminile. Analisi strutturale, condizioni di vitalità e strategie di sopravvivenza in provincia di Salerno*. Napoli: Editoriale Scientifica.
- MARINO V. (2005). *Il governo dell'impresa nella prospettiva sistemica delle relazioni internazionali*. Milano: Franco Angeli.
- MARINO V. (1999). *Le condizioni di sopravvivenza dell'impresa minore. Analisi teoriche e verifiche empiriche*. Padova: Cedam.
- MARINO V., MONTERA R. (2011). *I risultati dell'indagine campionaria sull'imprenditoria femminile nel comparto alberghiero*. In V. MARINO (a cura di). *L'imprenditoria femminile. Analisi strutturale, condizioni di vitalità e strategie di sopravvivenza in provincia di Salerno*. Napoli: Editoriale Scientifica, 189-218.
- MARTINI U. (2000). *L'impatto di Internet sulla struttura del mercato turistico leisure. Un'analisi comparata nei settori del turismo organizzato e del turismo fai da te*. Quaderno DISA - Università di Trento, 36, 1-54.

- MASUREL E. (2001). Export behaviour of service sector. *International Small Business Journal*, Vol. 19, 2, 80-84.
- MATHE H., DUBOSSON M., ROUSSEAU M. (1997). *Le service global. Innovations et stratégies internationales de développement dans les services*. Paris: Maxima.
- MAURI A.G. (2004). *Le imprese alberghiere. Strategie e marketing*. Milano: McGraw Hill.
- MAXFIELD S., SHAPIRO M., GUPTA V., HASS S. (2010). Gender and risk: women, risk taking and risk aversion. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25 No. 7, 586-604.
- MEDLIK S. (1989). *The business of hotels*. Oxford: Heinemann.
- MEDLIK S., INGRAM H. (2000). *The business of hotels*. 4th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- MERCHANT H., GAUR A. (2008). Opening the ‘non-manufacturing’ envelope: the next big enterprise for inter-national business research. *Management International Review*, 48, 4, 379.
- METALLO G. (1984). *La produzione dei servizi alberghieri. Aspetti della gestione finanziaria*. Salerno: Cues.
- MEYER K., SKAK A. (2002). Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe. *European Management Journal*, Vol. 20, 2, 179-188.
- MIESENBOCK K.J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6, 1/3, 42-61.
- MIGALE L. (1996). *Imprenditoria femminile e sviluppo economico*. Roma: Carocci.
- MILLIKEN F.J., MARTINS L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE (2011). *La modifica della legge di contabilità e finanza pubblica alla luce del nuovo "Semestre europeo" (Legge n. 39 del 2011)*, Aprile.
- MINORETTI M. (2008). *Il Rischio Paese in SACE*, www.sace.it, download del 24.06.2011.
- MIOZZO M., MILES I. (2002) (ed. by). *Internationalization, technology and services*. Massachusetts: Edward Elgar Publ.
- MODICA P. (2004). *La contabilità per la direzione nelle imprese alberghiere*, Milano: Giuffré.
- MODICA P., LANDIS C., PAVAN A. (2011). *Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità*. Economia Aziendale Online, Vol. 2, 1.
- MOLTENI L., TROILO G. (2003). *Ricerche di marketing*. Milano: McGraw-Hill.
- MONACI M. (1998). *L'imprenditorialità femminile: tendenze, teorie, interventi*. Internal working paper, ISTUD, Aprile.
- MONOLOVA T.S., BRUSH C.G., EDELMAN L.F., GREENE P.G. (2002). Internationalization of small firms: personal factors revisited. *International Small Business Journal*, 20, 1, 9-31.

- MONTEMERLO D. (2008). *Quando il futuro imprenditore è donna: come valorizzare le peculiarità di genere*. In P. PRETI, M. PURICELLI (a cura di). *Gestione delle PMI*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- MONTEMERLO D., PROFETA P. (2009). La gender diversity nelle aziende familiari italiane. Una risorsa da valorizzare. *Economia & Management*, 6, 83-96.
- MONTERA R. (2010). *Un'esperienza di distribuzione nei mercati internazionali: il caso La Doria S.p.A.* In V. MARINO (a cura di). *Casi di marketing internazionale*. Torino: Giappichelli (c.d.p.), 205-228.
- MORESCHI R. (2005). An analysis of the ability of individuals to predict their own risk tolerance. *Journal of Business and Economics Research*, Vol. 3, 2, 39-48.
- MORGAN R.E. (1997). Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97, 2, 68-79.
- NASSIMBENI G. (2001). Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model. *Research Policy*, 30, 245-262.
- NAVARRO A., ACEDO F.J., ROBSON M.J., RUZO E., LOSADA F.(2010). Antecedents and consequences of firms' export commitment: an empirical study. *Journal of International Marketing*, Vol. 18, 3, 41-61.
- NGUYEN H., FAFF R. (2006-2007). Impact of board size and board diversity on firm value. *Corporate Ownership & Control*, Vol. 4, 2, 24-32.
- NGUYEN T.L., GHATAK S., DALY V. (2006). *The export propensity of Polish SMEs* (Discussion Paper). Kingston upon Thames, UK : Faculty of Arts and Social Sciences, Kingston University.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (2011). Il leader saggio. *Harvard Business Review Italia*, Maggio, 16-26.
- O'CONNELL A. (2010). Donne nel board: le paure infondate degli investitori. *Harvard Business Review Italia*, 7/8, 8.
- O'FARREL P., MOFFAT L., WOOD P. (1995). Internationalisation by business services: a methodological critique of foreign-market entry-mode choice. *Environment and Planning A*, Vol. 27.
- OAKLEY A. (1972). *Sex, gender and society*. London: Temple Smith.
- OBEN J., MAGAGULA P. (2003). Firm and managerial determinants of the export propensity of small and medium-sized enterprises in Swaziland. *International Small Business Journal*, 21, 1, 73-91.
- OECD (2011). *Studi OCSE sul turismo: Italia. Analisi delle criticità e delle politiche*. OECD Publishing.
- ÓLADÓTTIR Á.D. (2010). *Internationalization from a small domestic base: an empirical analysis of economics and management*. Denmark: Copenhagen Business School.
- OLSEN M.D., ROPER A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 17, 2, 111-124.

- ONIDA P. (1963). *Economia d'azienda*. Torino: Utet.
- OPRANDI N.C. (2005). *Il questionario*. In NIERO M. (2003). *Introduzione alla progettazione e alla pratica della ricerca sociale. Survey, ricerca secondaria, esperimento*. Milano: Guerini Scientifica.
- ORSER B., CARRINGTON C. (2006), *Exporter SMEs*. Ottawa, ON: Industry Canada, in www.ic.gc.ca/epic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/en/h_02015e.html, *download* del 12.06.2011.
- ORSER B., SPENCE M., RIDING A., CARRINGTON C.A. (2010). Gender and export propensity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, 933-957.
- ORSER B.J., RIDING A.L., MANLEY K. (2006). Women entrepreneurs and financial capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 5, 643-665.
- OSLAND J.S., BIRD A. (2000). Beyond the sophisticated stereotyping: cultural sensemaking in context. *Academy of Management Executive*, 14, 1, 65-79.
- OVIATT B.M., MCDUGALL P.P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 537-554.
- PAPADOPOULOS N., MARTÍN MARTÍN O., 2010. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19, 388-406.
- PATTERSON P.G., RUYTER K.D., WETZELS M. (1999). Modelling firms propensity to continue service exporting: a cross-country analysis. *International Business Review*, 8, 3, 351-365.
- PEDRINI M., DAL BIANCO A. (2007). Internazionalizzazione, risorse umane e fabbisogno formativo nelle PMI lombarde. *Piccola Impresa/Small Business*, 1, 109-131.
- PELLED L.H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, 7, 6, 615-631.
- PELLICELLI G. (2010). *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*. 5° Edizione. Milano: Etas.
- PENCARELLI T. (2010). *Marketing & management del turismo*. Trieste: Edizioni Goliardiche.
- PENCARELLI T. (2003) (a cura di). *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*. Trieste: Edizioni Goliardiche.
- PERONI G. (2008). *Fondamenti di marketing turistico territoriale*. Milano: Franco Angeli.
- PERONI G. (1998). *Economia e management delle imprese alberghiere*. Milano: Franco Angeli.
- PHILIP N.E. (1998). The export propensity of the Very Small Enterprise (VSE). *International Small Business Journal*, 16, 4, 79-93.
- PIAZZA M.M., DE FAZI S., PERUCCI M.B., CERRONI E. (2000). *Competenze sconvenienti. Domanda di lavoro, valori organizzativi e modi di produzione femminili*. ENAIP-AESSE, Roma.

- PICCARDO C. (1996). *Etnografia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- PICCARDO C., BAIUNCO M. (2007). Leader donne. *Sviluppo & Organizzazione*, 221, maggio/giugno, 95-110.
- PILCHER J., WHELEHAN I. (2010). *50 Key concepts in gender studies*. London: Sage.
- PINE B.J. II, GILMORE J.H. (2000). *L'economia delle esperienze*. Milano: Etas.
- PISONI P., PUDDU L., VOLPATO O. (1983). *L'economia delle imprese alberghiere*. Milano: Giuffrè.
- PLA-BARBER J., DARDER, F.L. (2002). *Entry modes in the internationalisation of the Spanish hotel industry*. European International Business Academy, available at: www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/c142.pdf (accessed 23 November 2009), 1-22.
- PONTIFICIO CONSIGLIO DELLA PASTORALE PER I MIGRANTI E GLI ITINERANTI (2007). *Il turismo, porta aperta alle donne*. Giornata Mondiale del Turismo, 27 settembre.
- POON A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. UK: CAB International.
- POSNER M.V. (1961). International trade and technical change. *Oxford Economic Papers*, 13, 323-341.
- POWELL G.N. (2011). *Women & men in management*. 4th ed. Thousand Oaks, California: Sage.
- POWELL G.N. (1990). One more time: do male and female managers differ? *Academy of Management Executive*, 4, 3, 68-75.
- QIAN G. (2002). Multinationality, product diversification, and profitability of US emerging and medium-sized enterprises. *Journal of Business Venturing*, 17, 6, 611-634.
- RAMASESHAN B., SOUTAR G.N. (1995). Combined effects of incentive program: the case of DISC. *International Business Review*, 5, 1, 53-65.
- RAMASWAMY K., KROECK G., RENFORTH W. (1996). Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, 1.
- RAPPORTO CATALYST (2007). *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*. Available at www.catalyst.org.
- RAPPORTO CATALYST (2007). *The bottom line: corporate performance and women's representation on boards*. Available at www.catalyst.org.
- RAPPORTO CERVED (2009). *Le donne al comando delle imprese: il fattore D*, Marzo.
- RAPPORTO OSSERVATORIO PER L'IMPRENDITORIALITÀ FEMMINILE (2000). *Monitoraggio della strumentazione legislativa a sostegno della creazione d'impresa e del suo impatto di genere*.

- RESCINITI R. (2005). Il marketing orientato all'esperienza. *Convegno "Le Tendenze del Marketing"*, École Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, 21-22 gennaio, 1-18.
- REUBER A., FISCHER E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807–825.
- RICCI P. (2000). *Il bilancio d'esercizio delle imprese alberghiere*. Torino: Giappichelli.
- RICCI P., JANNELLI R., MIGLIACCIO G. (2007). *Profili gestionali e contabili delle imprese alberghiere*, Milano: Franco Angeli.
- RICOLFI L. (1998). *La ricerca qualitativa*. Roma: Carocci.
- RISPOLI M. (1994). *Le forme di internazionalizzazione delle imprese*. Prolusione per l'inaugurazione dell'Anno Accademico 1993-1994, Università degli Studi di Venezia. Venezia: Il Cardo.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1996). *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*. Padova: Cedam.
- ROBB A.M. (2002). Entrepreneurial performance by women and minorities: The case of new firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7, 4, 383–397.
- ROBB A.M., WOLKEN J. (2002). *Firm, owner, and financing characteristics: Differences between female- and male-owned small businesses*. Federal Reserve Working Paper Series, 2002-2018.
- ROBERTS J. (1999). The internationalisation of business service firms: a stage approach. *The Service Industries Journal*, Vol. 19, 4.
- RODRIGUEZ A.R. (2002). Determining factors in entry choice for international expansion: the case of the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, Vol. 23 No. 6, 597-607.
- RODRIGUEZ J.L., RODRIGUEZ R.M.G. (2005). Technology and export behavior: a resource-based view approach. *International Business Review*, 14, 539–557.
- ROSE G. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 2, 404-413.
- ROSENER J.B. (1995). *Sexual static*, in *America's competitive secret: utilizing women as a management strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- ROSSI C. (2004). *La metamorfosi digitale. Evoluzione dell'impresa nell'era delle nuove tecnologie*. Padova: Cedam.
- RTBICOCCA (2010). *Intur. Bilancio turismo incoming. Anno 2010*.
- RUGGERONE L. (2000). *Introduzione*. In M. MAGATTI, M. MONACI, L. RUGGERONE (2000). *Donne esploratrici. Percorsi nell'imprenditoria femminile*. Milano: Guerini, 3-21.
- RUGMAN A. (1980). *Inside the multinationals: the economies of internal markets*. New York: Columbia University Press.
- RUIGROK W. (2000). *Globalisation and small and medium sized enterprises: an unlikely marriage that works, keynote speech*. Conference proceedings, Concerted Action

Seminar on SME Support Services in The Face of Globalisation, Danish Agency for Trade and Industry.

- RULLANI E. (2003). Una rivoluzione per il terziario. *L'impresa*, 5, 86-95.
- RUNDH B. (2007). International marketing behaviour amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, vol. 41, 1/2, 181-198.
- RUZZIER M., HISRICH R., KONECNIK M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- RYAN M.K., HASLAM L. (2007). The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, 549-72.
- SALOMON R., SHAVER J.M. (2005). Export and domestic sales: their interrelationship and determinants. *Strategic Management Journal*, 26, 9, 855-871.
- SALVEMINI S. (2000). *Presentazione*. In M.C. BOMBELLI (a cura di). *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*. Milano: Etas, XI-XIV.
- SANDERS W.M.G., CARPENTER M.A. (1998). Internationalization and firm governance: the roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy Management Journal*, 41, 2, 158-178.
- SANGALLI F. (2007). *Le organizzazioni del sistema turistico*. Milano: Apogeo.
- SANGUIGNI V. (2007). *Lo sviluppo della competitività internazionale delle imprese. Elementi di riflessione teorica e casi empirici*. Torino: Giappichelli.
- SARGENT A.G. (1981). *The androgynous manager, Amacom, a division of the American Management Association*, New York.
- SCHULZ C. (2005). Foreign environments: the internationalisation of environmental producer services. *The Service Industries Journal*, Vol.25, 3, April, 337-354.
- SCHWEIZER R., VAHLNE J-E., JOHANSON J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 4, 343-370.
- SCIARELLI S. (2002). *Economia e gestione dell'impresa*. 2° Edizione. Vol. I-II. Padova: Cedam.
- SCIARELLI S. (2008). *Economia e gestione dell'impresa*. Padova: Cedam.
- SEGAL-HORN S. (1993). The Internationalization of Service Firms. *Advances in Strategic Management*, 9, 31.
- ŞENTÜRK İ., ERDEM C. (2008). Determinants of export propensity and intensity of SMEs in developing countries: an empirical analysis of Turkish firms. *The Empirical Economics Letters*, 7, 2, February, 171-179.
- SERINGHAUS R. (1993). Comparative marketing behaviour of Canadian and Austrian high-tech exporters. *Management International Review*, 33(3), 247-268.
- SERIO L., GARAVAGLIA E. (2011). *Il ruolo della comunicazione nei processi di internazionalizzazione delle PMI: da strumento a fattore abilitante*. XXIII Convegno annuale di Sinergie, Milano, 10-11 novembre, 1-28.

- SHAPIRO M., INGOLS C., O'NEILL R., BLAKE-BEARD S. (2009). Making sense of women as career self-agents: implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20, 4, 477-501.
- SHARMA D.D. (1988). Overseas market entry strategy: the technical consultancy firms. *Journal of Global Marketing*, 2, 2, 89-109.
- SHARMA D.D., JOHANSON J. (1987). Technical consultancy in internationalisation. *International Marketing Review*, 4, 4, 20-29.
- SHARMA R., GIVENS-SKEATON S. (2010). Ranking the top 100 firms according to gender diversity. *Advancing Women in Leadership Journal*, 30, 3, 1-14.
- SHAW V., DARROCH J. (2004). Barriers to internationalisation: A study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, Issue 4, 327-343.
- SHEAFFER Z., BOGLER R., SARFATY S. (2011). Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 26, No. 2, 163-187.
- SICHTMANN C., VON SELASINSKY M. (2010). Exporting services successfully: antecedents and performance implications of customer relationships. *Journal of International Marketing*, Vol. 18, 1, 86-108.
- SICHTMANN C.; ILKA GRIESE I., KLEIN M. (2007). *Determinants of the International Performance of Services. A Conceptual Model*. Working Paper No.17, Freien Universität Berlin, 1-18.
- SIMILI A. (2009). *Leadership e genere*. In www.skillflow.it, download del 11.10.2011.
- SIMPSON W.G., CARTER D.A., D'SOUZA F. (2010). What do we know about women on boards? *Journal of Applied Finance*, 2, 27-39.
- SIRANNI C.A. (1997). *Economia e gestione strategica dell'azienda alberghiera*. Torino: Giappichelli.
- SISTI E. (2010). *Le donne reggono il mondo e a volte provano a cambiarlo. La storia di Halla Tomasdottir e Kristin Peturdotti*. Audur Capital. In www.audurcapital.is, download del 20.06.2011.
- SMITH N., SMITH V., VERNER M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55, 569-593.
- SMITH P., SMITH S., HOY F. (1992). Female business owners in industries traditionally dominated by males. *Sex Roles*, 26 (11/12), 485-496.
- SMITH S.L.J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21, 3, 582-595.
- SORU A., ZANNI C. (2003), *Le imprenditrici lombarde*, Rapporto n.5, Formaper.
- SPERONI D. (2007). Womenomics. Effetto donna sull'economia. *East. Europe and Asia Strategies*. Dicembre, pp. 8-16.
- STATISTICS CANADA (2006). *Women in Canada. A gender-based statistical report*. Ottawa, ON: Statistics Canada.

- STIPANUK D.M. (1993). Tourism and technology. Interactions and implications. *Tourism Management*, August, 3, 367-379.
- SULLIVAN D. (1996). Measuring the degree of internationalization of a firm: a reply. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, 1.
- SULLIVAN D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, 2.
- TARCHI P., COLASANTO M. (2007). *Il genio femminile e l'impresa*. Roma: Città Nuova.
- TAYLOR S. (2000). *Hotels*. In LASHLEY C., MORRISON A. (Eds). *Franchising Hospitality Services*. Oxford: Butterworth Heinemann, 170-191.
- TERPSTRA V., YU C.M. (1988). Determinants of foreign investment of U.S. advertising agencies. *Journal of International Business Studies*, 19, 1, 33-46.
- THE ECONOMIST (2006), *Women and the world economy*, 12 April.
- THERRIEN P., DOLOREUX D. (2007). *Innovation market-based or originality-based. Do they offer the same advantage on commercialization in Canadian service industries?* Working paper, University of Ottawa School of Management.
- TOFFLER A. (1980). *The third wave*. New York: Collins.
- TZANNIS A. (2009). Processi di internazionalizzazione delle PMI e dinamiche culturali. *8th International Congress Marketing Trends*, Venice, January 16-17, 1-31.
- UNCTAD (2005). *World Investment Report*. United Nations, Ginevra.
- UNIONCAMERE (2011). *Impresa in Genere. 2° Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile*. Roma.
- UNITED NATIONS STATISTICAL DIVISION (2002). *Manual on statistics of international trade in services*.
- VALDANI E., BERTOLI G. (2006). *Marketing dei mercati internazionali*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- VALDANI E., BERTOLI G. (2010). *Mercati internazionali e marketing*. Milano: Egea.
- VAN KNIPPENBERG D., SCHIPPERS M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- VANDERMERWE S., CHADWICK M. (1989). The internationalisation of services. *The Service Industries Journal*, vol. 19, 1, 79-93.
- VENTURA S. (2011). Senza quote non c'è pari dignità. *L'Espresso*, 26 maggio, 17.
- VERNON R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- VERNON R. (1971). *Sovereignty at bay: the multinational spread of US enterprises*. New York: Basic Books.
- VICARI S. (1983) *Imprese di servizi e politiche di mercato*. Milano: Giuffré.

- VIGNOLA G. (2007). *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese: approcci teorici*. In T. BURSI, *I processi d'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese della provincia di Modena*, Milano: Franco Angeli, 13-42.
- VINNICOMBE S., SEALY R., GRAHAM J., DOLDOR E. (2010). *The Female FTSE Board Report 2010: Opening up the Appointment Process*. UK: Cranfield School of Management.
- WAGNER M.K. (2001). Behavioral characteristics related to substance abuse and risk-taking, sensation-seeking, anxiety sensitivity and self-reinforcement. *Addictive Behaviors*, Vol. 26, 115-20.
- WALKER J.R. (2004). *Introduction to hospitality management*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- WATSON J. (2002). Comparing the performance of male- and female-controlled businesses: Relating outputs to inputs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 3, 91-100.
- WEEKS J.R. (2008). *A connotation for control: women business owners seeking balance and growth*. In www.womenable.com, download del 18.11.2011, 1-7.
- WELCH C.L., WELCH L.S. (2009). Re-internationalisation: exploration and conceptualisation. *International Business Review*, 18, 567-577.
- WELCH L.S., LUOSTARINEN R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), reprinted in P.J. BUCKLEY, P. GHOURI (Eds.) (1993). *The Internationalization of the Firm*. Academic Press Limited, London.
- WHITE R.E., THORNHILL S., HAMPSON E. (2007). A biosocial model of entrepreneurship: the combined effects of nurture and nature. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, 4, 451-66.
- WILKINSON T., BROUWERS L.E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15, 3, 233-252.
- WILLIAMS K.Y., O'REILLY C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- WILLIAMSON O.E. (1975). *The Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- WILMERDING G. (2006). *Smart women and small business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- WITTENBERG-COX A., MAITLAND A. (2010). *Rivoluzione womenomics. Perché le donne sono il motore dell'economia*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- XOU Y. (2011). Gender influences on mental models of firm strategies. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 26, 7, 513-528.
- ZAHRA S. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36, 1, 20-28.

ZEITHAML V.A., BITNER M.J. (2008). *Marketing dei servizi*. 2° Ed. Milano: McGraw-Hill.

ZHAO H., ZOU, S. (2002). The impact of industry concentration and firm location on export propensity and intensity: An empirical analysis of Chinese manufacturing firms. *Journal of International Marketing*, 10, 1, 52-71.



SITOGRAFIA

www.audurcapital.is
www.bancaditalia.it
www.catalyst.org
www.caterersearch.com
www.coe.int
www.deloitte.com
www.ec.europa.eu
www.enit.it
www.etc-corporate.org
www.fondazionebellsario.org
www.ft.com
www.ilo.org
www.imf.org
www.istat.it
www.legambienteturismo.it
www.mkg-hospitality.com
www.oecd.org
www.ontit.it
www.sa.camcom.it
www.sace.it
www.skillflow.it
www.treccani.it
www.unwto.org
www.weforum.org
www.womenable.com
www.wttc.org