

IL POTENZIALE DI MIGLIORAMENTO ECONOMICO DELL'IMPRESA ALBERGHIERA*

Il presente scritto si propone di identificare le leve a disposizione del management capaci di influenzare i risultati di gestione corrente di medio periodo delle imprese alberghiere, evidenziando la criticità che le dimensioni aziendali spesso rivestono nel processo di gestione strategica. L'opportunità di questa riflessione trae le sue origini, principalmente, da alcune dinamiche competitive caratterizzanti il sistema ricettivo nazionale.

In particolare, sul lato della domanda il settore evidenzia una crescita dei soggetti che praticano l'attività turistica, un moltiplicarsi dei periodi di vacanza nel corso dell'anno, una riduzione della durata del soggiorno e una ricerca di nuove esperienze turistiche, con importanti riflessi sui tassi di fedeltà della clientela. Sul lato dell'offerta, il comparto mostra una crescita della pressione competitiva (nazionale e internazionale), accelerata dalla forte riduzione dei costi del trasporto aereo, che ha di fatto "globalizzato" il settore; uno sviluppo dei flussi gestiti da intermediari commerciali; e un lento ma costante aumento della dimensione media delle strutture alberghiere e del loro livello qualitativo.

Congiuntamente, queste dinamiche competitive stimolano un profondo ripensamento del modello gestionale italiano, tradizionalmente articolato in unità produttive di piccole e piccolissime dimensioni, spesso carenti di specifiche competenze professionali. Di qui la necessità di favorire il passaggio da una gestione aziendale spesso implicita e inconsapevole a un vero e proprio processo di gestione strategica.

L'articolo, all'interno di una visione unitaria, è strutturato in tre parti. Si individuano dapprima le quantità economiche capaci di incidere sui risultati operativi di gestione caratteristica, si analizzano quindi gli strumenti gestionali-organizzativi a disposizione del management per incidere su tali quantità economiche, si valutano infine alcune opzioni strategiche tipiche del comparto, con particolare attenzione al problema della crescita (interna ed esterna).

* Ringrazio il professor Invernizzi per la disponibilità e per i preziosi suggerimenti, fermo restando che i limiti del presente scritto sono com-

pletamente da attribuire all'Autore. Ringrazio anche i due anonimi referee per il loro attento lavoro di revisione.

1. Per ragioni di riservatezza, i riferimenti al caso sono identificati da nomi di fantasia. I dati economici, solo in parte modificati per finalità espositive, rappresentano fedelmente le relazioni economiche della realtà osservata.

2. Circa il valore segnaletico del reddito operativo si rimanda, tra gli altri, ai seguenti contributi: Coda (1984, pp. 13-4); Invernizzi (1986, pp. 87-8). Una esemplificazione circa i possibili effetti distortivi degli oneri finanziari e delle imposte è tracciata da Barbato Bergamin (1974, p. 12 e ss.). Mentre si rinvia a Coda e Invernizzi (1985) per l'analisi di materiali empirici e in particolare al caso "Refrattari S.p.A. (B)" (pp. 33 e ss.). "Tale aggregato [il margine di contribuzione] rappresenta un elemento conoscitivo utile, o meglio indispensabile, affinché molteplici decisioni aziendali possano essere assunte nella piena consapevolezza dei risvolti reddituali delle alternative oggetto di opzione" (Avi, 1995, p. 159).

3. In merito alla distinzione tra costo del lavoro diretto e indiretto e circa l'opportunità di includere la prima categoria tra i costi variabili, si rimanda al contributo di Avi (1995, pp. 155-6).

Il problema

Per aiutare il lettore a immedesimarsi nella logica del modello proposto e a coglierne l'utilità, lo scritto sviluppa in parallelo "teoria e pratica" mediante l'ausilio del seguente caso aziendale.

Fraelino¹ è una piccola "catena alberghiera" di recente formazione, che gestisce quattro strutture alberghiere (di medio-alta qualità) tutte site in diverse località dell'Alta Valtellina e prevalentemente specializzate nella gestione del segmento vacanze invernali. L'attività di gestione assorbe le energie della famiglia Galli, impegnata da oltre quarant'anni nella gestione di due strutture alberghiere di proprietà. I buoni risultati economici e le interessanti prospettive turistiche del bacino spingono i gestori ad acquisire una nuova struttura nel 1990 e una nel 1992, gestite, successivamente, dai due figli. Nel corso del 1997 si affacciano due opportunità: un albergatore di Silvaplana (nota località montana svizzera, posta nelle immediate vicinanze di St. Moritz) e uno di Bormio decidono di cedere la propria impresa a causa dell'età avanzata. I gestori del gruppo Fraelino ricevono due interessanti offerte di vendita. Il prezzo richiesto, le prospettive di sviluppo, la clientela consolidata e le sinergie che possono realizzarsi mediante il loro inserimento nella catena alberghiera rappresentano indubbi vantaggi. Tuttavia, non pochi problemi fanno sì che la scelta sia incerta. Da un lato, lo sforzo finanziario è notevole, per quanto la buona redditività associata a consistenti cash-flow e a una solida situazione patrimoniale rendano il duplice investimento alla portata del gruppo. Dall'altro, sono soprattutto incertezze gestionali a complicare la decisione.

La famiglia dovrebbe infatti affidare la direzione delle strutture a risorse esterne, dotandosi di appositi strumenti di controllo. Inoltre, le accresciute dimensioni e la necessità di gestire accuratamente le sinergie del gruppo richiederebbero la revisione dell'intero sistema informativo e l'implementazione di un sistema di *controlling*.

Coerentemente con lo slancio positivo, che da sempre contraddistingue la famiglia Galli, i proprietari decidono di acquisire le due strutture.

Il problema esposto richiama la necessità, da un lato, di individuare le principali leve utili a costruire un vantaggio competitivo di costo o di differenziazione nel settore alberghiero e, dall'altro, di definire uno schema di riferimento per valutare, in chiave competitiva ed economico-finanziaria, decisioni e azioni intraprese dal management.

Individuazione delle variabili economiche

Tra i numerosi aggregati economici utili al management per comprendere le relazioni che si instaurano tra decisioni e risultati, il reddito operativo (e, in particolare, quello di gestione caratteristica) rappresenta un elemento di primaria importanza.²

Le principali determinanti o, secondo la terminologia coniata da Coda (1997, pp. 168 e ss.), le principali quantità economiche determinanti la redditività operativa possono essere così sintetizzate:

- ▶ costi fissi;
- ▶ capacità produttiva;
- ▶ grado di utilizzo della capacità produttiva;
- ▶ mix;
- ▶ rendimenti;
- ▶ prezzi-ricavo unitari;
- ▶ prezzi-costo unitari.

Queste determinanti rappresentano le principali quantità economiche attraverso le quali il management può misurare gli effetti di specifiche opzioni strategiche. Data la loro centralità, di seguito si analizza nel dettaglio ciascuna determinante. Tuttavia, si rende dapprima necessario individuare le specifiche combinazioni prodotto-mercato in cui è impegnata l'impresa alberghiera e che rappresentano specifici livelli di analisi.

Analisi economica basata sulla distinzione tra costi fissi e variabili di ASA

Nell'impresa alberghiera normalmente si realizza una sovrapposizione tra servizio di ospitalità a pagamento (attività alberghiera) e attività collaterali (bar, taverna, piscina), richiedendo al management di individuare le diverse Aree

1998	Bernina		Palù	Gran Zebrù	Ortles	Biancogràt	Cima Piazzì	Totale
	Albergo	Ristorante						
FATTURATO (1)	3.861,2	601,9	4.633,4	2.780,1	3.675,9	5.212,6	2.625,6	23.390,7
COSTI VARIABILI (2)	1.827,6	433,5	2.594,7	1.704,2	2.045,6	2.783,5	1.229,7	12.618,8
MDC LORDO (3=1-2)	2.033,6	168,4	2.038,7	1.075,9	1.630,3	2.429,1	1.395,9	10.771,9
COSTI FISSI SPECIFICI (4)	646,0	63,6	1.355,4	894,9	1.156,2	1.675,5	925,5	6.717,1
MDC SEMILORDO (5=3-4)	1.387,6	104,8	683,3	181,0	474,1	753,6	470,4	4.054,8
MDC SEMILORDO alb/rist (6)		1.492,4						
COSTI FISSI SPECIFICI CUCINA (7)		473,6						473,6
MDC COMPLESSIVO (8=5-7)		1.018,8						3.581,2
COSTI FISSI COMUNI (9)								680,0
REDDITO OPERATIVO GC (10=8-9)								2.901,2

1999	Bernina		Palù	Gran Zebrù	Ortles	Biancogràt	Cima Piazzì	Totale
	Albergo	Ristorante						
FATTURATO (1)	3.750,0	656,6	4.911,4	2.863,0	3.492,4	5.577,5	2.809,4	24.060,3
COSTI VARIABILI (2)	1.627,6	423,2	2.724,4	1.772,4	2.004,7	2.839,2	1.291,2	12.682,7
MDC LORDO (3=1-2)	2.122,4	233,4	2.187,0	1.090,6	1.487,7	2.738,3	1.518,2	11.377,6
COSTI FISSI SPECIFICI (4)	635,6	75,0	1.341,8	908,3	1.179,3	1.725,8	962,4	6.828,2
MDC SEMILORDO (5=3-4)	1.486,8	158,4	845,2	182,3	308,4	1.012,5	555,8	4.549,4
MDC SEMILORDO alb/rist (6)		1.645,2						
COSTI FISSI SPECIFICI CUCINA (7)		499,7						499,7
MDC COMPLESSIVO (8=5-7)		1.145,5						4.049,7
COSTI FISSI COMUNI (9)								896,4
REDDITO OPERATIVO GC (10=8-9)								3.153,3

Legenda: MDC = margine di contribuzione; GC = gestione caratteristica

Strategiche di Affari (d'ora in poi ASA) in cui è impegnata l'attività aziendale. Le ASA sono combinazioni prodotto, mercato e tecnologia che definiscono unità di gestione elementari. A questo livello si realizza la sintesi tra "possibilità produttiva dell'impresa e necessità di mercato", si originano "i margini per coprire i costi fissi e per formare gli utili eventuali" e si "elaborano o si sviluppano in dettaglio le strategie competitive" (Invernizzi 1982).

All'interno del processo di identificazione delle diverse ASA, il management è chiamato a valutare i vantaggi della focalizzazione (definendo una strategia competitiva per ciascun business) e dell'integrazione (definendo una comune strategia competitiva).

Una volta individuate correttamente le diverse ASA, si può procedere ad analizzare le leve economiche sopra menzionate. Di seguito si affronta la prima leva, rappresentata dai costi fissi. Per calarsi nella specificità aziendale è necessario predisporre un conto economico analitico in cui si evidenzia la separazione tra costi fissi e costi variabili, limitatamente

ai componenti negativi di reddito che vanno inclusi nel reddito operativo di gestione caratteristica. Questo processo permette di calcolare per ciascuna ASA il margine di contribuzione e la sensibilità del reddito operativo a variazioni nei volumi.

La categoria dei *costi variabili* accoglie i componenti negativi di reddito relativi a fattori che si impiegano in quantità variabili al mutare del volume di produzione o di vendita di un prodotto o di un servizio specifico. Rientrano in questa tipologia di costi gli acquisti per alimenti e bevande, il costo della lavanderia (se esternalizzato), la manodopera diretta retribuita a ore.³

I *costi fissi* rappresentano quei componenti negativi di reddito relativi a una capacità di produzione o di vendita data. Per ognuno di essi è importante valutare l'opportunità di imputarli a oggetti, quando sussiste una fondata relazione funzionale.

Si noti come la distinzione tra costi fissi e costi variabili riflette specifiche scelte

Tabella 1 CONTI ECONOMICI RICLASSIFICATI DELLA CATENA ALBERGHIERA FRAELINO (VALORI IN MILIONI DI LIRE)
FONTE: NOSTRE ANALISI SU BILANCI AZIENDALI

L'impresa alberghiera è per sua natura vocata a servire diversi segmenti di mercato

L'impresa alberghiera si caratterizza per un'interfaccia intensa tra personale e clientela

compiute dal management. Scrive in proposito Ferrero: "il crescente ricorso a strutture esterne per l'erogazione di alcuni servizi contribuisce a rendere la struttura di costo meno rigida" (1993, p. 121).

I criteri suggeriti permettono di pervenire alla determinazione del margine di contribuzione (lordo o semilordo) "secondo una concezione fondamentalmente oggettiva". I principi appena esposti sono stati applicati alla riclassificazione del conto economico del gruppo Fraelino, articolato per "sub-ASA" (tabella 1).

L'omogeneità del prodotto offerto e dei target di clientela serviti, rende l'impresa Fraelino un'impresa monobusiness. Tuttavia, appare utile suddividere l'ASA albergo in più sub-ASA, rappresentate dalle diverse strutture alberghiere. Tale scelta trova fondamento nella diversità geografica, nei fattori di attrattività, nell'ambiente competitivo e nell'autonomia di cui le diverse strutture godono nella formulazione e implementazione della strategia competitiva.

Per semplicità si identifica ciascuna sub-ASA con un nome di fantasia: albergo Bernina; albergo Palù; albergo Gran Zebù (acquisito nel 1990); albergo Ortles (acquisito nel 1992); albergo Biancograt (acquisito nel 1997); albergo Cima Piazzi (acquisito nel 1997). Tutte le strutture offrono solo il servizio ricettivo, a eccezione dell'albergo Bernina, che include anche la gestione di un ristorante dotato di sala pranzo separata, mentre condive la cucina con la struttura ricettiva.

Quantità economiche di volume e di mix

L'analisi fin qui condotta prende le mosse dai valori di contabilità generale, ancorché raggruppati per ASA. Si propone ora di integrare queste informazioni con rilevazioni fuori conto. Afferma in proposito Ferrero: "è necessario comprendere le caratteristiche del processo produttivo e le funzioni di costo e di ricavo dell'impresa attraverso il passaggio da criteri di misurazione e rilevazione di tipo sintetico a criteri di tipo anali-

tico che evidenzino, con maggior dettaglio, le modalità di formazione del risultato di esercizio" (1993, p. 120).

L'individuazione della componente fisico-tecnica, espressiva dei valori di produzione e di vendita permette, da un lato, di riscrivere i margini di contribuzione lordi di ASA come il prodotto tra il volume (di produzione e di vendita) e il margine di contribuzione medio unitario per unità di volume; dall'altro, l'analisi della composizione del volume (mix) permette di sostituire al margine di contribuzione medio unitario per unità di volume il margine di contribuzione medio unitario di specifiche combinazioni prodotto-mercato.

Iniziamo ad affrontare il primo aspetto, che permette di approfondire le quantità economiche relative alla capacità produttiva e al suo grado di utilizzo. Mentre nelle aziende di produzione si rende necessario distinguere tra volume di produzione e di vendita, nel caso delle aziende di servizi i due concetti coincidono; pertanto, di seguito parleremo di volume *tout court*.⁴

Il volume può essere osservato secondo tre differenti punti di vista: il primo privilegia l'analisi esterna (quota di mercato detenuta dall'impresa), il secondo intende descrivere il comportamento di acquisto della clientela (rappresentazione delle presenze come prodotto tra arrivi e permanenza media), il terzo rappresenta un'analisi interna (grado di saturazione della capacità produttiva).

L'immaterialità e la stagionalità del servizio alberghiero richiedono di articolare il tasso di occupazione complessivo (esprime il grado di utilizzo della capacità produttiva) lungo le stagionalità caratterizzanti l'impresa, evidenziando così una componente di mix o di incidenza delle diverse stagionalità (per non creare ambiguità con il concetto di mix introdotto nella seconda parte di questo paragrafo, chiameremo questa quantità economica "mix stagionale").

Questo passaggio è sintetizzato all'interno della figura 1, che evidenzia due distinzioni: una tesa a mettere in luce il contributo della stagione invernale ed estiva, l'altra a mappare le diverse stagionalità del periodo invernale.⁵ Per non appesantire eccessivamente la tavola, si è omessa una parallela analisi sul fronte estivo.

4. Si è deciso di esprimere il volume in termini di presenze e la capacità produttiva in termini di letti poiché spesso le imprese di piccole e medie dimensioni utilizzano tali parametri per formulare offerte commerciali rivolte a intermediari (tour operator e agenzie di viaggio). Diversamente, nelle grandi imprese alberghiere risulta spesso più opportuno esprimere la capacità produttiva in termini di camere. Si veda, a titolo esemplificativo, il contributo di Ferrero, relativo a un caso di valutazione alberghiera (1996, pp. 215 e ss.).

5. La possibilità di saturare la capacità produttiva oltre il 100% è resa possibile dall'introduzione di un letto aggiuntivo all'interno della camera. Tale soluzione è praticabile solo su espressa richiesta del cliente e quindi i tassi oltre il 100% non sono, di fatto, gestibili dal management.

Si analizza ora la seconda componente del volume: la sua composizione o mix (chiameremo tale concetto “mix commerciale”, per distinguerlo dal mix stagionale).

L'introduzione del mix commerciale permette di sostituire al margine di contribuzione medio per unità di volume, il margine di contribuzione medio unitario di specifiche combinazioni prodotto-mercato, superando l'irrealistica ipotesi di impresa monoprodotto. Infatti, la già citata impossibilità tecnica di immagazzinare il servizio e il suo diverso valore nel corso dell'anno, fanno sì che l'impresa alberghiera sia per sua natura vocata a servire diversi segmenti di mercato.

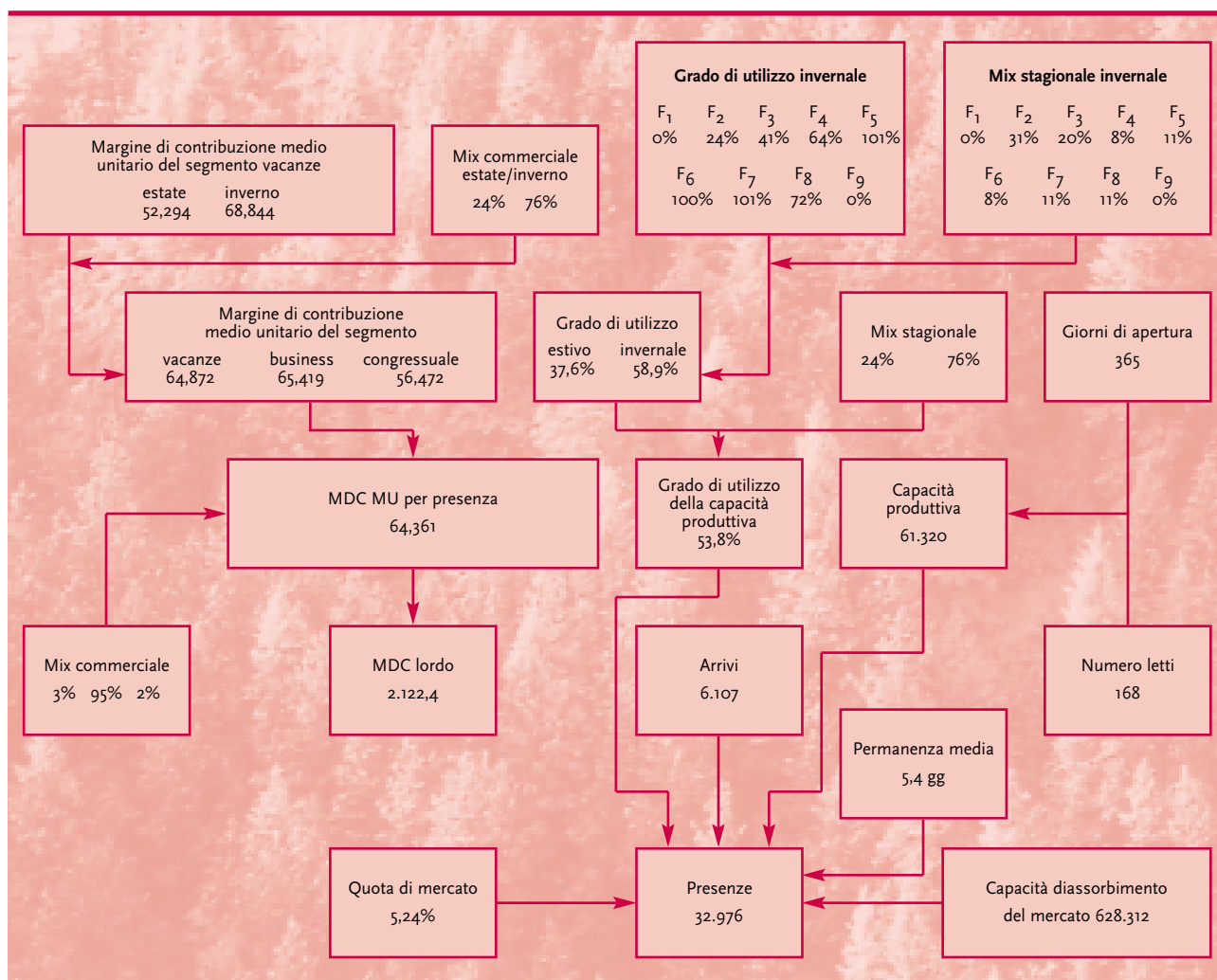
La parte sinistra della figura 1 propone la distinzione tra turismo d'affari, congressuale e vacanze; quest'ultimo segmento è stato poi scisso nelle sue componenti invernali ed estive.⁶

La figura 1 suddivide il margine di contribuzione lordo generato dall'albergo Bernina per il numero di presenze, ottenendo così il margine di contribuzione medio unitario per presenza. Le presenze complessive, pari a 32.976, derivano da uno sfruttamento medio pari al 53,8% della capacità produttiva alberghiera, pari a 61.320 posti letto teorici (a loro volta risultanti dal prodotto tra i giorni annui di apertura e il numero dei posti letto giornalieri).

Il margine di contribuzione medio unitario per presenza (64,361) è stato articolato mostrando il contributo del segmento congressuale, business e vacanze e le loro relative incidenze. A parità di presenze, lo spostamento del mix commerciale verso i segmenti più ricchi (business e vacanza) o più poveri (congressuale) incide sul margine di contribuzione alberghiero.

6. Si noti come la dimensione stagionale (o temporale) possa creare ambiguità tra il mix stagionale e quello commerciale. Tuttavia, tale confusione è solo apparente; infatti, mentre nel caso del mix stagionale l'analisi temporale ha come scopo quello di valutare il grado di saturazione della capacità produttiva, nel caso del mix commerciale la dimensione stagionale si rivela un efficace criterio di segmentazione della clientela. A quest'ultimo proposito si rimanda ai seguenti contributi: Ferrero, Pisoni, Puddu e Volpato (1983, pp. 72-85); Casarin (1996, pp. 169 e ss.).

Figura 1 QUANTITÀ ECONOMICA DI VOLUME E DI MIX COMMERCIALE: ALBERGO BERNINA
 FONTE: NOSTRE ANALISI



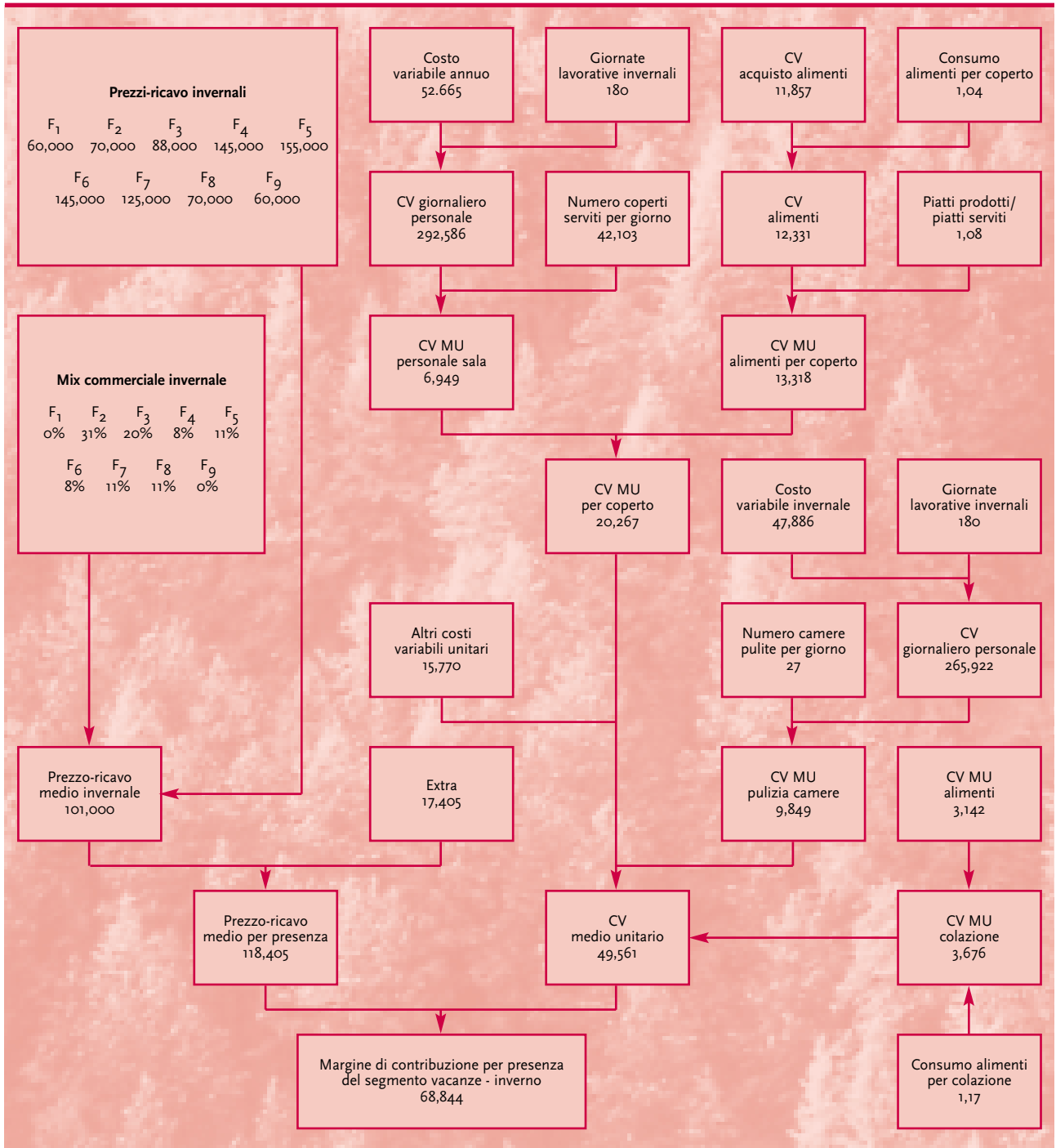
Prezzi-ricavo, prezzi-costo ed efficienza

Si analizzano ora le leve di prezzo-ricavo, di prezzo-costo e di efficienza. I margini di contribuzione medi unitari delle specifiche combinazioni prodotto-mercato sono infatti il risultato della differenza tra i ricavi unitari e i costi variabili

li unitari. Riprendendo il caso Fraelino, data la centralità della combinazione prodotto-mercato vacanze invernali, focalizzeremo la nostra attenzione su di essa.

Per quanto riguarda i ricavi unitari, è utile evidenziare le differenti fasce di prezzi-ricavo praticate dall'impresa e le relative incidenze. Questo passaggio si

Figura 2 FATTORI DETERMINANTI IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER PRESENZA DEL SEGMENTO VACANZE - INVERNO
 FONTE: NOSTRE ELABORAZIONI



rende utile soprattutto in sede di formulazione della politica di prezzo, permettendo di valutare gli effetti di specifiche discriminazioni all'interno della stagione.

Per quanto riguarda, invece, la componente dei costi variabili unitari è opportuno evidenziare i due seguenti fattori: prezzi-costo e rendimenti.

Il prezzo-costo si riferisce al costo medio per unità di fattore produttivo rilevante impiegato. Il rendimento rappresenta "il rapporto tra la quantità espressiva del 'volume-risultato' (nell'unità di misura fisico-tecnica individuata in precedenza) e la quantità di fattore produttivo rilevante impiegato" (Invernizzi 1986, p. 102). Ne consegue che il rapporto tra il "prezzo-costo" e il reciproco del rendimento consente di pervenire al costo variabile riferito all'unità di misura utilizzata per la determinazione della capacità produttiva dell'impresa, nel nostro caso le presenze.⁷

La figura 2 compendia i risultati di tale processo applicato all'albergo Bernina; sul fronte dei costi variabili si sono analizzate le tre principali componenti rappresentate dal costo del coperto (comprensivo dei costi di produzione delle pietanze e di servizio ai tavoli), della pulizia camere e della colazione.

Leve gestionali-organizzative

Completata l'analisi delle quantità economiche, si vogliono ora individuare le diverse leve gestionali-organizzative a disposizione del management per manovrare tali quantità e stabilire delle relazioni tra i due gruppi di leve.⁸ Il rilievo che la scelta di localizzazione può esercitare sui risultati operativi richiede di definire due tipologie di leve gestionali-organizzative:

► *leve aziendali*: comprendono la promozione; l'organizzazione interna; l'organico; la struttura fisico-tecnica; il potere di forza contrattuale;

► *leve sovraordinate*: comprendono l'attività promozionale sovraordinata; il sistema di prodotto distrettuale.

Il primo insieme di strumenti ha una connotazione tipicamente aziendale e appare pertanto pienamente gestibile dal management; diversamente, il

secondo gruppo di leve è solo in minima parte manovrabile dalla singola impresa e risente del grado di partecipazione della direzione alla gestione distrettuale. Nondimeno, la dimensione sovraordinata gioca spesso un ruolo decisivo, capace di influenzare significativamente il tessuto causale specifico.

Di seguito si analizzano le diverse leve aziendali.

L'*attività promozionale* comprende la gestione di un complesso di strumenti volti a raggiungere molteplici obiettivi, tra i quali particolare importanza rivestono lo sviluppo di nuovi segmenti, la fidelizzazione dei clienti attuali, la gestione della stagionalità, il sostegno di eventi (per esempio una manifestazione sportiva). Essa può essere indirizzata sia ai fruitori dei servizi alberghieri (clienti finali) sia agli intermediari commerciali (trade).

Questa leva permette di migliorare il grado di utilizzo della capacità produttiva, le quantità economiche determinanti i volumi, la quota di mercato, la composizione delle presenze in termini di arrivi e permanenza media, la composizione del mix (stagionale e commerciale) e la struttura dei prezzi-ricavo (inclusi gli extra).

L'*organizzazione interna* è una leva particolarmente efficace per gestire l'efficienza. Un aspetto critico di tale funzione è rappresentato dalla progettazione di un ambiente organizzativo facilitante i rapporti tra personale e clienti. L'impresa alberghiera, infatti, si caratterizza per un'interfaccia particolarmente intensa tra personale e clientela, trattandosi di un'organizzazione *high-contact system* (Grandori 1983, p. 89).

L'*organico* quantifica l'entità e la professionalità delle forze lavoro operanti all'interno dell'impresa. Questa leva è, quindi, strettamente legata alle quantità economiche espressive del costo della manodopera.

La *struttura fisico-tecnica* definisce l'ampiezza dimensionale e la qualità delle infrastrutture presenti nell'impresa alberghiera o in una delle sue ASA. Tale variabile ha evidenti implicazioni sulla capacità produttiva installata e sui costi fissi legati agli ammortamenti.

La principale leva per la crescita dei volumi è l'attività promozionale aziendale

7. Circa la difficoltà nello stabilire coefficienti di produzione puntuali, si ricorda quanto scriveva Zappa: "Nella produzione d'impresa i coefficienti di produzione sono sempre variabili; sono variabili nell'intensità, nei tempi e nei modi d'applicazione anche quando sono supposti costanti" (Zappa, 1956, tomo primo, p. 269).

8. Circa il concetto di leva gestionale-organizzativa si veda Coda (1997, pp. 172 e ss.).

9. Si veda, in proposito, il contributo di Molteni e Sainaghi (1997).

La *forza contrattuale* esprime il potere detenuto dall'impresa nella contrattazione dei prezzi-ricavo e dei prezzi-costo; è pertanto necessario analizzare la posizione dell'impresa nei confronti sia dei clienti, sia dei fornitori, sia dei concorrenti. Veniamo ora all'analisi delle leve sovraordinate.

L'*attività promozionale sovraordinata* è tesa ad attirare i potenziali utenti promuovendo le attrattive del sistema di prodotto e consolidando l'immagine della stazione turistica.⁹ Questa leva tende a sovrapporsi all'attività promozionale aziendale e appare il più efficace strumento per premere sulle dimensioni del mercato di riferimento.

Il *sistema di prodotto distrettuale* sintetizza un complesso di elementi che possono essere ricondotti a tre classi: le infrastrutture (comprendenti le vie di comunicazione, la viabilità interna, l'arredo turistico), le strutture (urbane, ricettive, sportive e commerciali) e le iniziative (sportive e per il tempo libero) (Molteni, Sainaghi 1997, p. 95 e ss.). Tale leva appare quindi idonea ad agire sulle attrattive distrettuali e, come tale, esercita importanti influenze sul mix (stagionale e commerciale), sul livello dei prezzi-ricavo, sul grado di utilizzo della capacità produttiva, sui giorni di funzionamento dell'impresa alberghiera.

La figura 3 (pp. 108-109) compendia le principali quantità economiche e le leve gestionali a disposizione del management dell'albergo Bernina.

Formulazione, valutazione e scelta di specifiche opzioni strategiche

Si procede, ora, ad applicare lo schema concettuale via via definito a specifiche opzioni strategiche, tipiche di un'impresa distrettuale operante all'interno del paradigma strategico, in senso portieriano, della differenziazione e incentrate sulla crescita. Un'opzione strategica rappresenta un complesso di decisioni e di azioni capaci di modificare il modello di ricerca del successo imprenditoriale che l'impresa di fatto ha adottato o che intende adottare. In altri termini, un'opzione strategica segna una direzione dello sviluppo aziendale capace di modificare la formula imprenditoriale aziendale. La tabella 2 sintetizza un complesso di opzioni individuate partendo dai possibili "stati" (situazioni) caratterizzanti le imprese alberghiere, utilizzando come discriminanti tre variabili: "unicità o pluralità di prodotti; unicità o pluralità di business; unicità o pluralità di unità produttive" (Rispoli, Tamma 1995, p. 312).

Le prime quattro opzioni appaiono utilmente affrontabili, in sede di formulazione e valutazione mediante la metodologia sviluppata.

A. Crescita dei volumi nell'ambito di prodotto e di mercato attuali

La crescita dei volumi può essere perseguita all'interno di un contesto competitivo caratterizzato da un mercato di riferimento in espansione oppure in calo.

Tabella 2 OPZIONI STRATEGICHE
 FONTE: ADATTATO DA RISPOLI, TAMMA (1995, P. 312 E SS.) E RISPOLI (1989, P.757; 1998, P. 172)

Opzioni strategiche	Ambito di mercato	Ambito di prodotto	Numero di unità produttive
A Crescita dei volumi all'interno dello stesso ambito competitivo ► mercato in espansione ► mercato statico	STESSO	STESSO	INVARIATO
B Sviluppo delle vendite in nuovi ambiti competitivi ► nuovi bisogni ► nuovi ambiti geografici	PIÙ AMPIO	STESSO	INVARIATO
C Differenziazione del prodotto	FOCALIZZATO	FOCALIZZATO	INVARIATO
D Integrazione orizzontale (stesso core business)	NUOVO	NUOVO/PIÙ AMPIO	CATENA ALBERGHIERA
E Sviluppo di nuove ASA	NUOVO	NUOVO	CRESCITA INTERNA
F Integrazione verticale ► a monte ► a valle	PIÙ AMPIO	INTEGRATO	IMPRESA INTEGRATA
G Creazione di linee collegate	NUOVO	NUOVO/PIÙ AMPIO	IMPRESA DIFFERENZIATA

In entrambi i casi, la principale leva è rappresentata dall'attività promozionale aziendale, capace di incidere sulle quantità economiche rappresentate dal prezzo, dalla permanenza media, dagli arrivi, dal mix. Tipicamente, questa strategia si pone obiettivi di crescita nei periodi di bassa stagione, oppure può essere implementata per superare situazioni di crisi. Nel primo caso, sono soprattutto le leve aziendali a giocare un ruolo di primaria importanza. Nel secondo, è importante distinguere tra crisi aziendali e distrettuali, per quanto, in entrambi i casi, appaiano difficilmente risolvibili all'interno di questa opzione strategica escludendo interventi nell'ambito di prodotto e di segmento.

Ritornando all'esempio dell'albergo Bernina, l'opzione in esame potrebbe prevedere la realizzazione di un'offerta promozionale o la vendita di parte della propria offerta a intermediari commerciali, a prezzi interessanti, al fine di accrescere i volumi nei periodi invernali di bassa stagione (riprendendo i numeri della figura 3 nelle fasce 1, 2, 3, 8, 9). Tali decisioni provocano una variazione nelle quantità economiche situate nella parte sinistra della figura 3, originando effetti economici negativi: aumento dei costi fissi promozionali e riduzione dei prezzi-ricavo. La riduzione del prezzo tende di norma a produrre effetti particolarmente significativi sui margini aziendali. Il miglioramento del margine è quindi legato alla crescita dei volumi (parte destra), che possono essere letti in termini di arrivi e permanenza media, di quota di mercato o ancora di grado di utilizzo della capacità produttiva.

Si possono quindi individuare due aspetti critici: da un lato, è importante conoscere *ex ante* (seppure in misura approssimativa) di quanto devono crescere i volumi per compensare la riduzione di prezzo (tale informazione è capitale anche per stimare l'entità dello sconto); dall'altro, è opportuno considerare la risposta dei principali concorrenti, per evitare una riduzione generalizzata dei prezzi, incapace di modificare l'attrattiva della singola impresa.

L'implementazione di questa opzione strategica all'interno di una catena alberghiera appare capace di produrre risultati più incisivi. Analizzando la natura dei costi legati alla promozione azienda-

le si rileva una preponderanza dei costi fissi e un loro modesto incremento al crescere dello sforzo promozionale. A titolo esemplificativo si considerino attività quali la stampa di materiale informativo o la partecipazione a borse e fiere. L'entità di tali costi cresce, ma a tassi molto modesti, se la campagna sostiene più aziende (omogenee) anziché una sola.

La famiglia Galli ha da sempre realizzato un listino prezzi unificato, contenente i prezzi delle singole strutture. Per ciascun albergo vengono definite fasce di prezzo capaci di riflettere le diverse stagionalità; il livello del prezzo è poi legato al livello di servizio offerto dalle strutture. La coordinazione dei listini particolari ha permesso di stimolare spesso un passaggio di clientela all'interno del gruppo, favorendo un livellamento verso l'alto dei tassi di occupazione. Si consideri il caso degli alberghi Bernina e Gran Zebrù. Mentre il primo registra tassi di occupazione superiori al 100% durante la fascia cinque, nello stesso periodo il secondo non raggiunge il 60%. L'ingresso nel gruppo Fraelino e l'applicazione di un prezzo più contenuto, hanno permesso all'albergo Gran Zebrù di raggiungere un grado di utilizzo dell'83%, favorito dal passaggio della clientela più sensibile al prezzo dalla prima alla seconda struttura. L'elevata attrattiva dell'albergo Bernina durante la fascia cinque ha comunque permesso di difendere il tasso di occupazione di partenza, realizzando, nel complesso, una significativa crescita dei volumi del gruppo.

B. Sviluppo delle vendite in nuovi ambiti competitivi

Questa opzione strategica postula un ampliamento dell'ambito competitivo mediante l'incremento dei segmenti di clientela serviti, senza modificare, se non in modo incrementale, il sistema di prodotto attuale. Anche in questo caso si possono individuare due sottocasi: l'estensione dell'uso del prodotto attuale per soddisfare nuove tipologie di bisogni, oppure l'ampliamento dell'ambito geografico di riferimento.

Il primo caso è tipico, per esempio, di

I costi legati alla promozione crescono a tassi modesti se la campagna sostiene più aziende



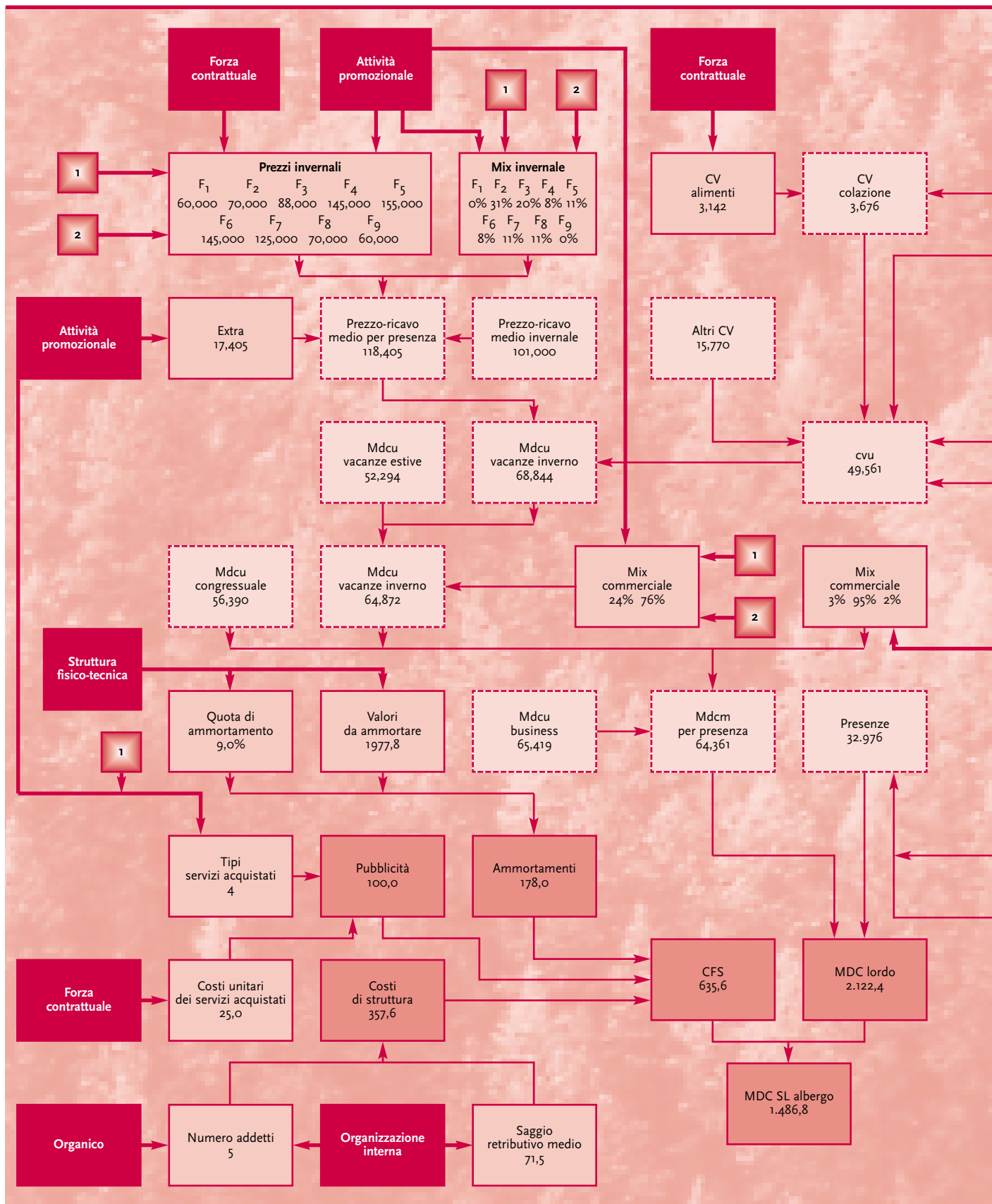
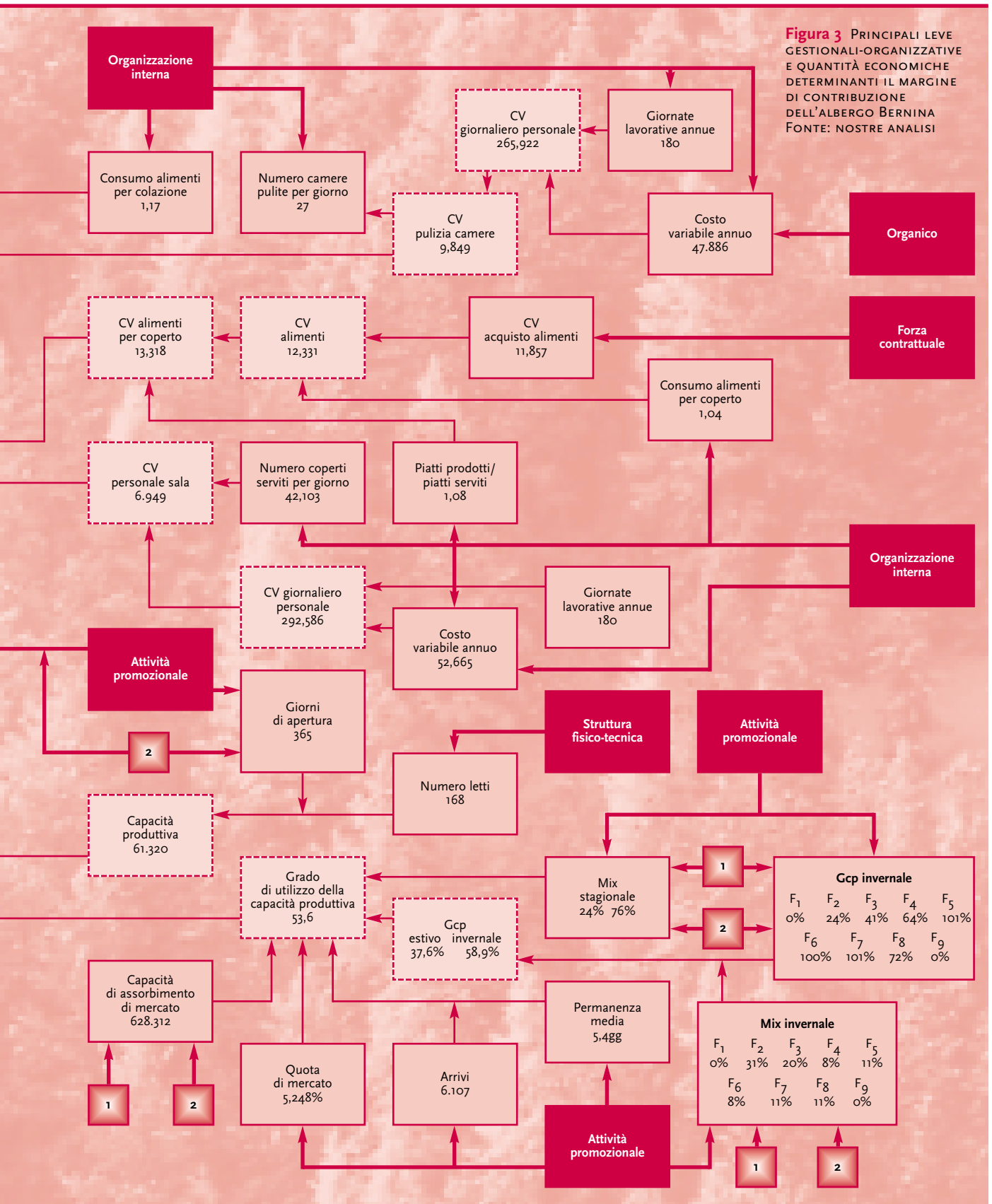


Figura 3 PRINCIPALI LEVE GESTIONALI-ORGANIZZATIVE E QUANTITÀ ECONOMICHE DETERMINANTI IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE DELL'ALBERGO BERNINA
 FONTE: NOSTRE ANALISI



un'impresa alberghiera localizzata in un bacino sciistico specializzato nello sci da discesa che, progressivamente, indirizza la propria offerta verso segmenti di clientela praticanti snowboard, telemark, sci da fondo, free-style.

Per gestire questa variazione di mix, con effetti positivi sui volumi, la leva di marketing aziendale appare anche in questo caso rilevante, soprattutto per orchestrare un'efficace politica di comunicazione che certamente verrebbe potenziata mediante iniziative promozionali distrettuali. Questa opzione strategica, agendo prevalentemente sul mix commerciale, comporta rischi decisamente inferiori rispetto al caso precedente. Sul fronte del margine di contribuzione unitario non si postulano riduzioni dei prezzi-ricavo. Diversamente, la crescita dei volumi, tipicamente realizzata incrementando gli arrivi piuttosto che la permanenza media, ha effetti positivi sul grado di utilizzo della capacità produttiva, sulla quota di mercato, sulla composizione del mix stagionale accrescendo, in ultima analisi, i volumi aziendali.

Nel secondo caso, l'impresa cerca di ampliare l'ambito geografico (nazionale e internazionale). Tipicamente questa opzione strategica richiede di intensificare soprattutto la collaborazione con gli intermediari commerciali (tour operator e agenzie viaggi) e pertanto potrebbe richiedere, oltre all'utilizzo della leva di marketing, un profondo ripensamento dell'organizzazione interna, sia per rispondere positivamente alle esigenze di nuovi clienti sia per garantire eventuali standard di qualità richiesti. Se tale opzione dovesse accrescere in misura significativa il grado di utilizzo della capacità produttiva, si potrebbe rendere necessario accrescere l'organico.

Un'ultima notazione circa gli effetti originati da una strategia avente un respiro distrettuale. Le importanti economie di scala sul fronte dell'attività promozionale sovraordinata tendono ad aumentare le dimensioni del mercato; esercitano pressioni sulla composizione del mix (commerciale e stagionale); tendono a ridurre il budget promozionale della singola impresa distrettuale.

Una strategia di differenziazione può richiedere la revisione dell'organico e della sua composizione professionale

I brillanti risultati raggiunti dall'albergo Biancoport nel segmento congressuale hanno spinto la famiglia Galli a guardare con crescente interesse a questo tipo di clientela.

Nei due anni successivi all'acquisizione, la dimensione medio-grande delle strutture alberghiere, la localizzazione in diversi contesti geografici (pur ravvicinati) e l'omogeneità degli standard qualitativi, hanno favorito la fidelizzazione di alcune importanti istituzioni. Tali clienti tendono, negli anni, da un lato, a scegliere località diverse per assicurare nuove attrattive ai partecipanti, dall'altro sono molto attente alla costanza dei livelli qualitativi e quindi guardano con interesse alle catene alberghiere.

Attualmente la famiglia Galli, che aveva già tentato l'ingresso in questo segmento alla fine degli anni ottanta, sta organizzando una campagna pubblicitaria in grande stile. Il precedente tentativo, nato di comune accordo con alcuni imprenditori locali, era naufragato a causa dei limiti strutturali di numerose imprese (limitato numero di posti letto e di sale attrezzate).

C. *Differenziazione del prodotto*

La differenziazione è un'opzione strategica finalizzata a rendere "unico" il prodotto offerto dall'impresa. Le vie per realizzare tale processo sono potenzialmente infinite e abbracciano il complesso delle attività aziendali.

Tuttavia, un elemento centrale è normalmente rappresentato dalla leva fisico-tecnica, utile per accrescere i livelli qualitativi mediante un profondo ripensamento dell'infrastruttura alberghiera (ristrutturazione), una variazione del lay-out delle camere – per esempio dotandole di vasca idromassaggio (restyling) –, una revisione degli stili di alcune parti comuni dell'albergo cambiando, per esempio, l'arredamento della sala pranzo o della reception (lifting) (Rispoli, Tamma 1995). Tali interventi strutturali, non sempre postulati da questa opzione, difficilmente permettono di favorire una crescita dei prezzi-ricavo e la creazione di meccanismi d'isolamento nei confronti degli altri concorrenti, in assenza di un uso efficace dell'organizzazione interna. Come già ricordato, l'impresa alberghiera è una tipica azienda *high-contact system*; pertanto, è pro-

prio nell'interazione tra personale e cliente che quest'ultimo matura un proprio giudizio circa il livello qualitativo del sistema di prodotto acquistato.

L'implementazione di una strategia di differenziazione può richiedere una revisione dell'organico e soprattutto la sua composizione professionale, con evidenti riflessi negativi sui costi. All'interno di questo sforzo infrastrutturale e organizzativo, l'attività promozionale appare uno strumento idoneo per accrescere e attrarre nuovi segmenti di clientela e per fidelizzare chi, già in passato, ha accordato fiducia all'impresa. Diversamente, una politica promozionale che prescindesse da una reale riqualificazione dell'offerta alberghiera (intesa in senso ampio) rischierebbe semplicemente di innalzare il livello delle aspettative della clientela, con effetti negativi nel "momento della verità".

Un'ultima notazione è relativa alla forza contrattuale. Questa opzione appare idonea ad accrescere, nel tempo, i prezzi-ricavo e a porre le basi affinché un'elevata politica di prezzo sia giudicata dalla clientela come un importante segnale espressivo dei livelli qualitativi.

Per una rappresentazione delle principali leve e dei circuiti da esse originate, si veda la figura 4 (pp. 112-113), che postula una ristrutturazione dell'albergo Bernina. Si noti come l'effetto di queste decisioni e azioni possa essere amplificato da paralleli interventi di riqualificazione del sistema di prodotto distrettuale. In particolare, questa leva è in grado di potenziare gli effetti positivi originati sulle principali quantità economiche precedentemente identificate. Da ultimo, la realizzazione di questa opzione strategica all'interno di una catena alberghiera richiede la definizione, l'implementazione e il controllo di standard qualitativi comuni alle diverse strutture. La metodologia in parola appare particolarmente utile per monitorare i riflessi economico-finanziari delle scelte intraprese, evitando che i costi della differenziazione eccedano il *price premium*.

Come già accennato, il gruppo Fraelino ha sempre cercato di garantire omogeneità negli standard di servizio tra i diversi alberghi. A tal fine si sono resi necessari interventi sia nella struttura fisico-

tecnica sia nell'organizzazione interna. L'uso della prima leva ha impegnato la catena alberghiera soprattutto sotto il profilo economico-finanziario, l'uso della seconda ha richiesto maggiori sforzi. Così, per favorire il trasferimento delle competenze di buona cucina accumulate dagli alberghi Bernina e Palù, la famiglia Galli ha istituzionalizzato un meccanismo di *job-rotation* per chef, cuochi e aiuto cuochi. Interventi simili sono in corso di progettazione per le funzioni di servizio ai tavoli e alle camere.

D. Integrazione orizzontale all'interno dello stesso core business

L'integrazione orizzontale rappresenta una modalità di crescita esterna (a differenza delle precedenti opzioni, in vario grado legate a processi di sviluppo interno) mediante l'acquisizione, in proprietà o semplicemente in gestione, di nuove unità produttive. La metodologia in esame appare efficace per supportare l'intero processo di integrazione, idealmente suddiviso in tre fasi: selezione, start-up e gestione, ferma restando la necessità di ricorrere anche ad altri tipi di valutazioni.

La conoscenza del profilo che le principali quantità economiche assumono presso unità produttive già oggetto di gestione aiuta il management a definire sia una serie di indicatori economico-finanziari sia opportuni valori di riferimento, utili per valutare lo stato di salute delle imprese considerate (tasso di occupazione, livello dei costi fissi suddivisi per categorie, struttura dei costi variabili, indicatori di efficienza, livello dei prezzi, mix commerciale). Tali informazioni rivestono un ruolo significativo anche durante la fase di start-up, poiché permettono di individuare le priorità per favorire un progressivo allineamento dell'impresa acquisita. Durante la fase di gestione, l'implementazione del modello in esame permette di monitorare con continuità e dettaglio l'attività di direzione e di definire, a diversi livelli di responsabilità, un sistema di incentivi legati ai risultati. L'utilità di questo patrimonio informativo è tanto più rilevante quanto più le unità produttive oggetto di acquisizione presentano elementi di omogeneità (strutturale, localizzativa,

L'introduzione di meccanismi di job-rotation assicura spesso importanti economie



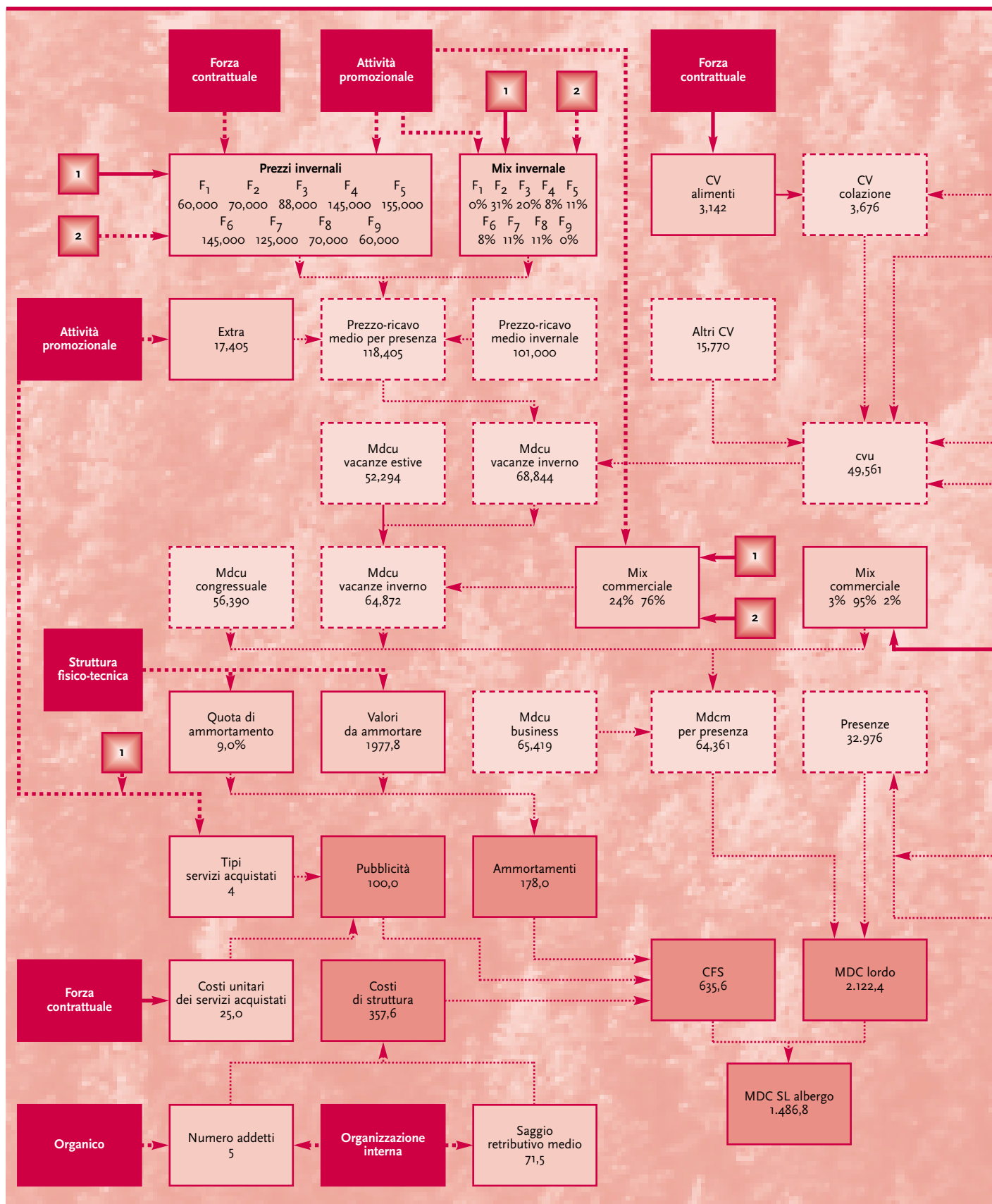
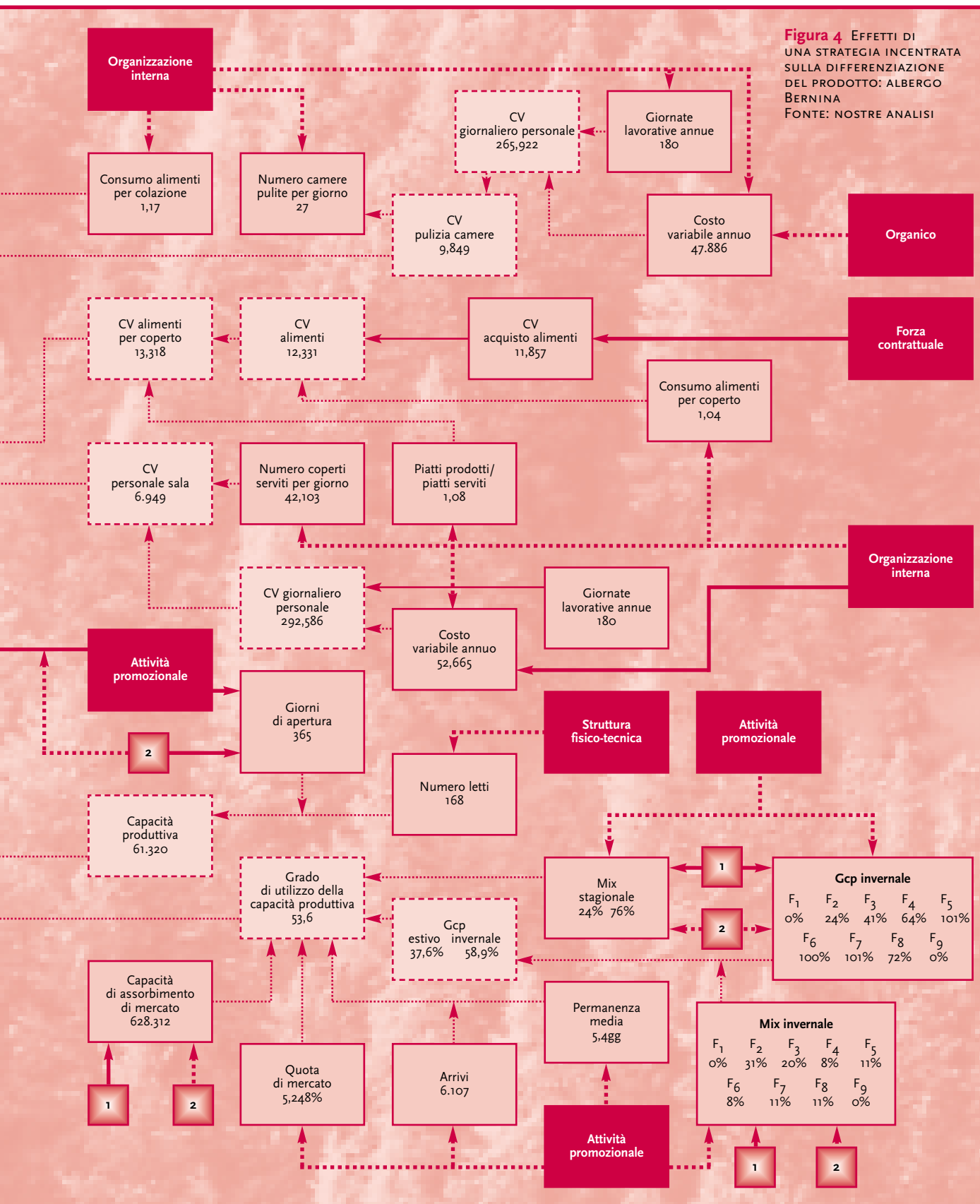


Figura 4 EFFETTI DI UNA STRATEGIA INCENTRATA SULLA DIFFERENZIAZIONE DEL PRODOTTO: ALBERGO BERNINA
 FONTE: NOSTRE ANALISI



10. *Tale condizione è in linea con il concetto di "interrelazione" proposto da Porter: "In una situazione di interrelazione, la leadership di costo e la differenziazione si possono ottenere simultaneamente quando ci sono interrelazioni importanti tra settori industriali che un concorrente può sfruttare e gli altri no" (1985, p. 27).*

competitiva) con a quelle già oggetto di gestione.

Rispetto alle precedenti opzioni strategiche non si procede a una rappresentazione grafica, poiché il management difficilmente può ricostruire il tessuto causale specifico finché non si approda alla fase di gestione.

I vantaggi che l'integrazione orizzontale dischiude all'intero gruppo sono principalmente legati alle economie realizzabili sul fronte dei costi fissi, degli acquisti e della gestione del personale.

Circa il primo aspetto, la ripartizione dei costi fissi, specialmente di quelli promozionali, formativi e di ricerca e sviluppo, permette alla catena alberghiera di definire strategie competitive (in termini di posizionamento e di segmentazione) con maggiore autonomia rispetto alle piccole strutture alberghiere, generalmente dipendenti dalle decisioni assunte dal distretto turistico. Inoltre, l'attività di marketing richiede spesso dimensioni ottime minime e permette di realizzare, con diversa intensità, economie di scala.

Sul fronte degli acquisti, i processi di integrazione orizzontale aumentano la forza contrattuale del gruppo, con importanti riflessi sull'incidenza dei costi variabili. Di qui l'opportunità di centralizzare, progressivamente, tale funzione.

L'integrazione orizzontale garantisce maggiori opportunità professionali al personale, in termini sia formativi sia di prestigio (soprattutto quando il gruppo è posizionato in una fascia medio-alta). Da ultimo, l'introduzione di meccanismi di *job-rotation*, in funzione delle diverse stagionalità delle strutture del gruppo, assicura spesso importanti economie di costo.

Il tradizionale orientamento dell'Alta Valtellina al mercato tedesco fa sì che tale segmento rappresenti oltre il 40% delle presenze invernali del gruppo Fraelino. Per sottrarsi all'elevata competizione delle imprese locali e per differenziare maggiormente il portafoglio clienti, la famiglia Galli ha realizzato una significativa campagna promozionale rivolta ai paesi dell'area Benelux che ha permesso di aumentare l'incidenza di questo segmento dal 3% (1997) al 16% (1999). La ripartizione dei costi promozionali tra le diverse strutture ha notevolmente ridotto la loro incidenza. Come già accennato, la famiglia Galli ha esteso all'intero gruppo le competenze di buona cucina accumulate dagli alberghi Bernina e Palù. La centralizzazione degli acquisti ha assicurato una decisa crescita degli standard qualitativi degli alimenti, mantenendo sostanzialmente inalterata l'incidenza dei costi variabili.

Conclusioni

L'analisi effettuata suggerisce un triplice ordine di riflessioni, uno legato alle principali implicazioni del modello in esame, uno relativo ai vantaggi della crescita dimensionale e un terzo legato ai rapporti impresa-distretto turistico.

Circa il primo aspetto, l'implementazione del modello stimola un ripensamento della gestione aziendale, favorendo il passaggio da una gestione della strategia spesso implicita o inconsapevole, a una vera e propria gestione strategica. L'esplicitazione del tessuto causale delle diverse ASA stimola, infatti, il management a ragionare *ex ante* circa gli effetti prodotti da specifiche decisioni e azioni sui risultati aziendali. La revisione del sistema informativo, necessaria per rendere disponibili le numerose rilevazioni fuori conto, permette di quantificare con maggiore precisione l'operato delle forze lavoro. Di qui la possibilità di introdurre un sistema di remunerazioni teso a premiare il raggiungimento dei risultati aziendali, stimolando una maggiore motivazione nel personale. Lo schema proposto appare, inoltre, una tappa di primaria importanza per favorire l'introduzione di standard qualitativi, utili per dare continuità ai livelli di performance

aziendali e per migliorare il grado di soddisfazione della clientela. Gli standard in parola, spesso espressione sintetica delle risorse e delle competenze alla base del vantaggio competitivo d'impresa, favoriscono il passaggio da un orizzonte temporale di breve/medio periodo (tipico della metodologia in esame) al lungo periodo, aiutando il management a valutare opzioni strategiche che allontanano significativamente la gestione aziendale dalle combinazioni produttive attuali. Entrambe le riflessioni costituiscono oggetto di futuri percorsi di ricerca. Il principale limite della metodologia proposta è legato alla focalizzazione sulle variabili "critiche". A seguito di variazioni strutturali, tipiche di un settore dinamico come quello ricettivo, alcune variabili "non critiche" possono divenire determinanti per il successo aziendale.

Circa il secondo aspetto, i riferimenti al caso Fraelino evidenziano come le maggiori dimensioni aziendali dischiudano significative opportunità, garantendo una maggiore autonomia strategica al gruppo. La presenza di economie di scala e la necessità di raggiungere dimensioni ottime minime, permettono una gestione più incisiva delle principali leve gestionali-organizzative (soprattutto di quella promozionale). Di qui la

possibilità di migliorare i risultati operativi attraverso una crescita dei volumi, spesso sostenuta sia da processi di differenziazione sia da miglioramenti nella struttura di costo.¹⁰

Da ultimo, le relazioni impresa-distretto turistico rappresentano spesso una via efficace per assicurare, anche alle imprese di piccole dimensioni, alcuni dei vantaggi dischiusi da dimensioni medio-grandi.

Si pensi alle campagne promozionali di distretto, alla creazione di gruppi d'acquisto, alla definizione di standard qualitativi comuni. Tuttavia, le ridotte dimensioni aziendali possono rappresentare un ostacolo quando il distretto mostra elevati livelli di inefficienza, soprattutto se legati a condizioni strutturali (scarse risorse finanziarie, scarsa professionalità, politicizzazione delle organizzazioni turistiche) o quando gli orientamenti strategici distrettuali (per esempio orientamento ai volumi) risultano differenti da quelli aziendali (orientamento alla differenziazione). Le ridotte dimensioni spesso escludono la possibilità di influenzare significativamente le decisioni distrettuali.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Avi M.S. (1995), *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, Giappichelli, Torino.
- Barbato Bergamin M. (1974), "Il valore segnaletico degli indici di bilancio in rapporto ai criteri seguiti per la loro determinazione", in Coda V., Brunetti G., Barbato Bergamin M., *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas Libri, Milano.
- Casarin F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (1984), "Le determinanti della redditività operativa", in Brunetti G., Coda V., Favotto F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Coda V. (1997), "Sulle strategie di miglioramento della redditività (con particolare riferimento alle imprese operanti nel settore della moderna distribuzione commerciale)", in *Economia e finanza aziendale (scritti in onore di E. Ardemani)*, Giuffrè, Milano.
- Coda V., Invernizzi G. (1985), *Analisi economica d'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Ferrero C. (1993), "Economicità e competitività nel settore turistico-alberghiero", in *Economia & Management*, n. 6, dicembre.
- Ferrero C. (1996), "Valutazione di un bene a destinazione alberghiera", in Ferrero C., *La valutazione immobiliare*, Egea, Milano.
- Ferrero G., Pisoni P., Puddu L., Volpato O. (1983), *Manuale di amministrazione alberghiera*, Giuffrè, Milano.
- Grandori A. (1983), "Organizzazione e ambiente dell'impresa alberghiera", in AA.VV., *L'impresa alberghiera*, Giuffrè, Milano.
- Invernizzi G. (1982), "La costruzione della mappa strategica di un'impresa", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 69, gennaio-febbraio.
- Invernizzi G. (1986), "Le determinanti del 'reddito operativo della gestione tipica': concetti e metodologia applicativa", in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 1, gennaio-febbraio.
- Molteni M., Sainaghi R. (1997), "Il management di un distretto turistico", in *Economia & Management*, n. 6, novembre.
- Porter M.E. (1985), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1987.
- Rispoli M. (1989), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Seconda edizione, Il Mulino, Bologna.
- Rispoli M. (1998), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

Publicità ETAS