

I cluster di imprese alberghiere: uno strumento innovativo per valutare le performance delle destinazioni turistiche

di Ruggero Sainaghi

1. Introduzione

La crescente concorrenza (nazionale e internazionale) rende sempre più manifesto come il confronto competitivo si giochi innanzitutto a livello di destinazioni e, solo successivamente, a livello di singole imprese (Ritchie e Crouch, 2000). Ogni destinazione deve infatti posizionare i propri prodotti, cercando di attribuire ad essi carattere e personalità (Sainaghi, 2005b). Alcuni autori definiscono, a tal proposito, le destinazioni come “business unit” (Bieger, 2000; Bieger e Weibel, 1998) e attribuiscono ad esse il ruolo di “soggetti competitivi” (Sainaghi, 2003; Bieger, 1997).

All'interno della tradizione europea, l'elevata frammentazione dell'offerta ha favorito lo sviluppo di soggetti sovraordinati – le cosiddette Destination Management Organization (DMO) – che a vario titolo si fanno carico della gestione sovraordinata della destinazione. L'importanza di tale tema è ben riflesso dalla considerevole mole di contributi apparsi in letteratura che hanno fondato un nuovo filone di studi, noto come destination management (DM).

All'interno di una prospettiva storica, i temi affrontati dal DM sono piuttosto vari e abbracciano: le problematiche di pianificazione e sviluppo della destinazione (Gunn, 1972, 1979, 1980; Pearce, 1989; Inskip, 1991, 1994; Davidson e Maitland, 1997; Ahn, Lee e Shafer, 2002), il calcolo delle capacità di carico (carrying capacity) (Williams e Gill, 1998), la gestione del ciclo di vita della destinazione (Butler, 1980) e la gestione del destination marketing mix (Gartrell, 1988; Perdue e Pitegoff, 1990; Buhalis, 2000). Più recentemente l'attenzione

Economia e diritto del terziario n. 1, 2006

è stata posta sulle problematiche di management strategico (Bieger e Weibel, 1998; Middleton, 1994; Flagestad e Hope, 2001; Weaver, 2000). Inoltre, se in un primo momento la destinazione tendeva a coincidere con ambiti geografici molto estesi, il focus si è spostato successivamente sulla scala locale (Middleton, 1994) e si sono identificati diversi tipi di destinazioni (Gilbert, 1990; Buhalis, 2000).

Questo ampio corpus di studi, pur nella diversità di approcci, di metodologie di ricerca, di premesse, di basi disciplinari e di conclusioni tende a sottolineare la necessità di una leadership sovraordinata capace di assicurare un fattivo coordinamento tra i vari attori locali. In precedenti contributi, si è avuto modo di dettagliare la criticità che riveste l'assetto istituzionale della DMO (Sainaghi, 2004, cap. 3, §2) e si sono identificati i tipici processi gestionali che danno contenuto alla gestione sovraordinata (Sainaghi, 2005a).

Il presente contributo investiga la dimensione delle performance, nella consapevolezza che i processi di misurazione dei risultati siano rilevanti per valutare l'efficacia delle azioni intraprese, per orientare i processi di allocazione delle risorse, per identificare nuovi ambiti di operatività. L'utilità di questa riflessione è anche da mettere in relazione con le ridotte risorse finanziarie spesso a disposizione delle DMO, con la conseguente necessità di ricercare l'efficienza e l'efficacia gestionale.

Il lavoro è strutturato in due parti: una prima parte esamina le dimensioni del successo (§2) e traccia un quadro dei livelli e degli oggetti che danno contenuto alle performance di una destinazione turistica (§3). La seconda parte, dopo aver identificato i principali modelli utili per segmentare l'offerta (§4), si focalizza sulla metodologia della cluster analysis, identificando le possibili variabili di segmentazione (§5) e i sistemi di indicatori che possono essere costruiti (§6). Seguono, infine, delle conclusioni dove ci si interroga sulle implicazioni che tale metodologia dischiude sia alla gestione sovraordinata, sia al management delle imprese locali (§7).

Il paper si basa su una serie di ricerche compiute in questi anni (Sainaghi, 2003; D'Angella e Sainaghi, 2004; Osservatorio del Turismo IULM, 2005) e riporta alcune esemplificazioni con riferimento ai casi di Livigno e di Milano. La diversità delle destinazioni aiuta a identificare le variabili di segmentazione utilizzate e mostra come la metodologia in esame possa essere utilmente applicata in diversi contesti turistici.

La prospettiva sviluppata è quella del destination management, ci si interroga cioè come definire un quadro di indicatori che aiuti una DMO a valutare l'efficacia delle azioni intraprese. La destinazione è

definita in una prospettiva d'offerta (Smith, 1988), al fine di superare la soggettività dei confini (Leiper, 1979; Franch, 2002), ed è quindi rappresentata da un ambito geografico circoscritto, dove opera una popolazione di PMI e dove, di norma, riveste un elevato rilievo la "cultura locale". La destinazione così definita è vicina al concetto di nodo d'offerta (Dredge, 1999) e, solo laddove il turismo origina una quota rilevante del PIL locale, vicina al concetto di "resort" (Gee, Makens e Choy, 1997) o di "distretto" (Molteni e Sainaghi, 1997; Sainaghi, 2004; Marshall, 1920, 1923; Minora, 2002; Visconti, 1996, 2002; Antonioli Corigliano, 2000).

2. Le dimensioni del successo

Coda (1984) identifica tre principali dimensioni per valutare il successo di un'impresa: i) la dimensione competitiva, ii) la dimensione economico-finanziaria, iii) la dimensione sociale.

La *dimensione competitiva* è tipicamente utilizzata per valutare un'area strategica d'affari (ASA) di un'impresa (Invernizzi, 1982) e misura la sua capacità di ritagliarsi un proprio spazio all'interno dell'arena competitiva (Porter, 1985). Tale capacità è valutata, in prima istanza, attraverso indicatori sintetici, principalmente rappresentati dalle "quote di mercato assolute e relative, dal grado di copertura del mercato, dal livello qualitativo della clientela presso cui si è introdotti, dal grado di penetrazione presso le varie fasce di clientela" (Coda, 1984).

Con specifico riferimento alle destinazioni turistiche, tale dimensione è chiamata a misurare sinteticamente lo "spazio operativo" (Mazzola, 1998) presidiato e la sua evoluzione nel tempo. Riflettere, cioè, sulla dimensione competitiva significa comprendere quali sono: i segmenti di clientela serviti, i volumi di produzione sviluppati, i tassi di occupazione, il grado di soddisfazione dell'utente, i prezzi medi applicati, il grado di fidelizzazione, in sintesi, lo "spazio" che la destinazione è riuscita a "ritagliarsi" nell'arena competitiva.

La *dimensione economico-finanziaria* compendia, al suo interno, l'analisi del profilo della liquidità, della solidità, della redditività e dello sviluppo di un'impresa, valutato utilizzando i valori di bilancio (Coda, Brunetti e Bergamin Barbato, 1974; Brunetti, Coda e Favotto, 1990; Ferrero e Dezzani, 1979; Invernizzi e Molteni, 1990). Tra questi quattro profili, gli indicatori di redditività rivestono un'importanza centrale, essendo chiamati a misurare la capacità dell'azienda (o, limitatamente a certi indici, di una sua ASA) di remunerare tutti i fat-

tori produttivi, compreso, in alcune formulazioni, il capitale di rischio (Rappaport, 1986; Donna, 1992; Russo, 2000).

Nel contesto delle destinazioni si tende spesso a sottovalutare questa dimensione, data la frammentazione dell'offerta e la presenza di imprese individuali, non tenute, pertanto, alla pubblicazione del bilancio. Pur con tali difficoltà e limitazioni, è possibile e utile valutare lo "stato di salute" economico-finanziario delle imprese (come si avrà modo di esemplificare con riferimento al caso Milano), poiché tale sforzo conoscitivo può suggerire delle importanti linee di azione alle aziende locali e alle DMO.

La *dimensione sociale* misura, infine, "la capacità che l'azienda ha di soddisfare in maniera *adeguata* le attese dei vari «partecipanti» all'organizzazione. Infatti, un rapporto equilibrato fra prestazioni e contributi forniti dai diversi partecipanti e le remunerazioni che essa è in grado di generare e di fatto fornisce è condizione necessaria per un duraturo successo economico dell'impresa" (Coda, 1984; Masini, 1979).

È utile ricordare la complessità che tale dimensione assume nelle destinazioni, principalmente per l'ampiezza degli interessi istituzionali che convergono sull'organizzazione metadirezionale (Sainaghi, 2004). Questi ultimi, infatti, sono di norma *ampi e disomogenei* (Buhalis e Fletcher, 1995), includendo le attese delle imprese locali (turistiche, commerciali e non turistiche); dei prestatori di lavoro per conto di tali imprese (residenti, immigrati o stagionali) e per conto dell'organizzazione metadirezionale (personale operativo e direzionale); della popolazione locale; degli enti pubblici territoriali (locali, provinciali o regionali). La disomogeneità e l'ampiezza degli interessi istituzionali è alla base, spesso, di una conflittualità o quanto meno di una diversità irriducibile delle attese dei diversi interlocutori (Sainaghi, 2004, pp. 138-140). Per tale ragione questa terza dimensione non sarà sviluppata nel presente contributo, ma sarà oggetto di analisi ad hoc nei prossimi lavori di ricerca.

Queste misure del successo, tipiche dell'approccio economico-aziendale che riflette sull'impresa, devono essere con forza recuperate anche nella valutazione dei risultati delle destinazioni. È, infatti, evidente che l'insistenza o la censura di una di queste tre dimensioni generi una debolezza nella gestione strategica sovraordinata. Così, la ricerca della redditività che non si coniuga con la soddisfazione del cliente (risultati competitivi) e con le attese delle imprese e della comunità locale (interessi istituzionali) è incapace di approdare a risultati soddisfacenti e quindi sostenibili. O ancora, l'aumento delle quote di mercato, ottenuto attraverso la riduzione dei prezzi e l'ampliamento dei servizi, può comportare una riduzione del reddito ope-

rativo in rapporto al capitale investito, deprimendo la redditività delle imprese locali. O ancora, un eccessivo sviluppo turistico che pur approda a interessanti performance competitive ed economico-finanziarie, può al tempo stesso minare la cultura locale, favorendo la “spersonalizzazione” dell’offerta locale (Weaver, 2000).

3. Le performance della destinazione: livelli ed oggetti

Identificate le dimensioni del successo, si procede ora a individuare i livelli e gli oggetti a cui tali dimensioni possono essere applicate. La natura “stratificata” della destinazione suggerisce di procedere a una duplice articolazione in funzione:

- dell’*oggetto di analisi*, rappresentato dall’intera destinazione, da singoli tipi di imprese (alberghi, ristoranti, centri fieristici e congressuali, musei, teatri, ...) o dalla DMO (consorzi, enti turistici, agenzie di sviluppo locale, ecc.). Questo primo livello di articolazione riflette la struttura composita dell’offerta. È infatti importante conoscere non solo i risultati raggiunti sinteticamente dalla destinazione, ma anche le cause analitiche che hanno generato tali risultati e che necessariamente risiedono nelle singole organizzazioni che la compongono. La presenza, infatti, di squilibri nei risultati di un particolare tipo di impresa può portare, nel tempo, a una riduzione delle performance complessive dell’area;
- dal *livello di analisi*, rappresentato dai risultati sintetici o dai risultati analitici, relativi a specifiche combinazioni prodotto/mercato. L’utilità di introdurre quest’ultima articolazione è strettamente legata alla diversa attrattività che la destinazione (e di conseguenza le sue imprese) presenta nel corso dell’anno, al variare della stagionalità. Inoltre la destinazione può essere considerata un “prodotto globale” solo in prima approssimazione, essa è in realtà, un insieme di prodotti globali, contraddistinti da specifici posizionamenti di mercato (Tschurtschenthaler, 2000). Da qui l’utilità di procedere a misurazioni analitiche. Ovviamente tra i risultati parziali delle combinazioni prodotto/mercato e i risultati sintetici sussistono profonde interrelazioni, che è importante esplicitare. Infatti, per migliorare i risultati sintetici si rende necessario agire sui risultati analitici.

Questa duplice articolazione permette di ottenere una tabella a doppia entrata (tavola 1) che identifica sei livelli di analisi, ulteriormente articolabili considerando la dimensione competitiva (A), economico-finanziaria (B) e istituzionale (C).

Tav. 1 – Articolazione degli indicatori della destinazione.

		Livello di analisi	
		Sintetico	Analitico (specifiche combinazioni prodotto/mercato)
Oggetto di valutazione	Intera destinazione	I Performance complessiva della destinazione I.A competitiva (indicatori sintetici di destinazione)	II Performance della destinazione articolata per combinazioni prodotto/mercato II.A competitiva (indicatori analitici di destinazione)
	Singoli tipi di imprese e organizzazioni locali	III Performance complessiva delle imprese locali III.A competitiva III.B economico-finanziaria (indicatori sintetici d'impresa)	IV Performance complessiva delle imprese locali articolate per combinazioni prodotto/mercato IV.A competitiva (indicatori analitici d'impresa)
	DMO (organizzazione sovraordinata)	V Performance complessiva dell'organizzazione sovraordinata V.A competitiva V.B economico-finanziaria V.C istituzionale (indicatori sintetici sovraordinati)	VI Performance complessiva dell'organizzazione sovraordinata articolata per combinazioni prodotto/mercato VI.A competitiva VI.B economico-finanziaria VI.C istituzionale (indicatori analitici sovraordinati)

Di seguito si entra nel dettaglio delle singole celle analizzate per righe, cioè per ciascun *oggetto* si declinano i diversi livelli di analisi (sintetico o analitico).

A livello di *intera destinazione* è utile costruire degli indicatori in grado di misurare la dimensione competitiva (A) complessivamente raggiunta (cella I) e articolata in relazione alle principali combinazioni prodotto/mercato (cella II). Queste ultime possono essere variamente definite; l'analisi empirica suggerisce soprattutto il rilievo che assumono le diverse stagionalità, variamente segmentate in periodi infrannuali (il mese, la settimana, il giorno, la contrapposizione tra giorni feriali o festivi) e i diversi prodotti locali, con particolare attenzione ai nuovi prodotti sviluppati (pacchetti o eventi). Gli indicatori sono volti a misurare: i volumi complessivi della domanda, i tassi di occupazione, le analisi della spesa media oppure possono essere cal-

colati indicatori relativi, costruiti rapportando le performance del caso in esame con quelle conseguite da altre località concorrenti o benchmark.

La valutazione dei risultati economico-finanziari a livello di destinazione presuppone l'esistenza di un bilancio consolidato, difficilmente realizzabile data la frammentazione dell'offerta. Da qui la decisione di non evidenziare nella tavola 1 questa dimensione.

Per analizzare la performance dei *singoli tipi di imprese e di organizzazioni locali* (celle III e IV) si possono teoricamente recuperare le tre dimensioni del successo richiamate nel paragrafo precedente. Nella realtà dei fatti e in una logica di metamangement è utile focalizzarsi sulla sola dimensione competitiva ed economico-finanziaria. Infatti, la dimensione sociale può essere analizzata anche con riferimento alle singole imprese locali, tuttavia richiede, necessariamente, una profonda conoscenza delle relazioni che si instaurano tra l'impresa e i suoi principali apportatori di risorse, che difficilmente un analista esterno possiede.

Focalizzando l'attenzione sui soli risultati competitivi ed economico-finanziari, è innanzitutto necessario identificare i principali tipi di imprese (alberghi, imprese commerciali, musei, entertainment, ...), per poi procedere a una valutazione sintetica (cella III) e analitica (cella IV). La misurazione analitica dei risultati economici, pur rivestendo grande importanza conoscitiva, non può essere di norma realizzata dalla DMO, non avendo accesso ai bilanci gestionali interni.

Gli indicatori per valutare i profili competitivi sono rappresentati dalle tradizionali analisi dei tassi di occupazione, del ricavo medio per servizio erogato, dall'analisi dei mix di clientela, dalle quote di mercato e via dicendo. Gli indicatori economico-finanziari sono rappresentati principalmente dagli indici di bilancio.

Il terzo livello di analisi è incentrato sull'*organizzazione metadirezionale* (DMO) (celle V e VI) e compendia tutte e tre le dimensioni del successo introdotte nel paragrafo precedente, con riferimento alla dimensione sia sintetica, sia analitica. Circa quest'ultimo punto, è utile articolare le dimensioni del successo in relazione alle più significative combinazioni prodotto/mercato, utilizzando i diversi criteri di segmentazione richiamati in precedenza. Numerosi soggetti apportatori di interessi istituzionali tendono, infatti, a valutare l'operato del metamanager lungo dimensioni particolari, quali il contributo dato allo sviluppo di una specifica stagione turistica (tipicamente un periodo di bassa stagione), alla creazione di un nuovo segmento di clientela, allo sviluppo di un nuovo evento, alla riqualificazione di una particolare attrattiva.

Chiariti i diversi oggetti e livelli, il presente articolo si focalizza, per ragioni di spazio, sulle sole imprese alberghiere. In particolare si vuole mettere in evidenza come la cluster analysis permetta di arricchire significativamente il valore segnaletico degli indicatori competitivi ed economico-finanziari. Un prossimo contributo sarà invece destinato agli indicatori di performance delle DMO.

4. Dalla destinazione ai cluster d'impresa

Nell'analisi della struttura interna di un settore, Porter (1980, cap. 7) ha identificato il concetto di raggruppamento strategico che "riunisce un insieme di imprese che ... seguono strategie simili" (p. 124). Si tratta di un livello di analisi intermedio tra il settore e la singola impresa, avvertito come particolarmente rilevante dagli studiosi (e dalle imprese) (Caves e Porter, 1977; Volpato, 1986; Mauri, 1990).

Differenti raggruppamenti presentano differenze nella redditività, tuttavia il passaggio da un raggruppamento all'altro è operazione tutt'altro che semplice, poiché richiede alle imprese di modificare il nucleo della propria strategia aziendale, contraddistinto, di norma, da una ridotta reversibilità a causa degli investimenti strutturali realizzati e dal diverso profilo di risorse e competenze (Mazzola, 1997). Inoltre, i diversi raggruppamenti tendono a erigere barriere alla mobilità. Le quote di mercato di uno specifico raggruppamento e la redditività delle imprese in esso operanti sono, rispettivamente, stabili e alte laddove le barriere alla mobilità sono elevate e sono altalenanti e basse laddove anche le barriere sono limitate.

I raggruppamenti non sono stabili ma dinamici, essendo esposti alla pressione di fattori endogeni ed esogeni, quali l'ingresso di nuove imprese, lo sviluppo di nuove tecnologie, l'affermazione di nuovi comportamenti di acquisto e di consumo da parte dei clienti, la crescita dei livelli di investimento delle imprese concorrenti.

La metodologia dei raggruppamenti strategici riveste grande rilevanza nelle analisi settoriali anche con riferimento al sistema settoriale turistico, mentre è di difficile applicazione ai contesti locali. Infatti, come hanno notato Rispoli e Tamma (1995), all'interno di un contesto geografico circoscritto capita sovente che le imprese appartenenti a diversi raggruppamenti strategici si trovino a competere sistematicamente per accaparrarsi specifici target di clientela. Così un tre stelle "superiore" single-unit può entrare in competizione stabile con un quattro stelle appartenente a una grande catena (nazionale o

internazionale). Cioè due strutture appartenenti a diversi raggruppamenti strategici si possono trovare a competere per acquisire, su scala locale, certi segmenti (Rispoli e Tamma, 1991, 1992). Da qui l'utilità di definire i *raggruppamenti competitivi* intesi come un insieme "di imprese che, operando dal lato dell'offerta su un *certo segmento* di uno *specifico mercato*, si confrontano dal punto di vista concorrenziale per assicurarsi la preferenza di acquirenti caratterizzati da esigenze soddisfacibili dai loro prodotti, *sostanzialmente, con il medesimo grado di apprezzamento*" (Rispoli e Tamma, 1995, p. 152, corsivo aggiunto).

Il tentativo di rendere operativo tale concetto, soprattutto con riferimento alla complessità di Milano, ha posto non poche questioni concettuali ed operative. Infatti, le mappe dei concorrenti possono mutare significativamente in funzione dei diversi target di clientela e delle stagionalità della destinazione. Può così accadere che certe strutture siano tra loro in concorrenza sul segmento business mentre non lo siano su quello fieristico-congressuale o, in altri casi, che talune imprese si trovino a competere solo quando i livelli di occupazione della destinazione superino certe soglie. Infatti, al crescere del grado di saturazione della capacità ricettiva, il cliente finale tende a considerare, nel proprio processo di acquisto, un insieme più ampio di strutture, siano esse di fascia superiore o inferiore a quelle di solito scelte.

Da qui la decisione di non utilizzare il concetto di *raggruppamento competitivo* quanto, piuttosto di identificare dei gruppi di imprese costruiti valorizzando alcuni criteri di segmentazione ritenuti rilevanti con riferimento al caso in esame. I gruppi ottenuti descrivono diversi comportamenti strategici delle imprese locali contraddistinti, spesso, da forti rivalità nell'acquisizione dei target. Tuttavia non sembrano esserci i presupposti per qualificarli né come "strategici", né come "competitivi". I risultati ottenuti sembrano più vicini al concetto di "cluster" (Barbarito, 1999) anche se, è utile premetterlo, il metodo seguito per la loro identificazione è piuttosto differente. Nel caso, infatti, della cluster analysis il processo di costruzione dei "gruppi d'impresе" è basato su tecniche di statistica multivariata (Hair, Anderson, Tatham e Black, 1992). Nei casi proposti, la costruzione dei cluster si basa, invece, su variabili di segmentazione identificate principalmente attraverso questionari. Per non coniare nuovi termini, si è in ogni caso deciso di nominare, seppure con alcuni gradi di imprecisione, tali gruppi "cluster".

Per rendere operativo il concetto di cluster, si rende necessario percorrere principalmente tre passaggi metodologici: i) identificare i

principali criteri di segmentazione dell'offerta e identificare una mappa di sintesi (§5), ii) mettere a punto un sistema di indicatori articolato per cluster (§6), iii) identificare le implicazioni che la metodologia in esame può dischiudere all'operato delle DMO e al management delle imprese locali (§7).

5. I criteri di segmentazione

Le ricerche empiriche condotte suggeriscono la significatività di alcuni criteri di segmentazione dell'offerta riconducibili:

- alla localizzazione delle imprese all'interno della località;
- ai diversi tipi di assetto – proprietà, affitto di muri, affitto d'impresa;
- alla dimensione della capacità produttiva;
- alla diversa ampiezza e/o caratterizzazione dei servizi offerti;
- all'appartenenza o meno a una catena.

La *localizzazione* riveste grande importanza poiché determina la vicinanza o la lontananza delle imprese ricettive rispetto a specifiche attrattive (MacCannel, 1976). Si pensi alla rilevanza che riveste per un albergo di città la vicinanza al centro storico o in una città d'arte l'ubicazione rispetto alle attrattive culturali o ancora il posizionamento rispetto agli impianti di risalita o alle spiagge rispettivamente per un albergo localizzato in una destinazione alpina o balneare.

La localizzazione rappresenta senz'altro la più importante variabile di segmentazione dell'offerta alberghiera e spiega due possibili paradossi:

- le strutture che dispongono di un forte vantaggio di localizzazione possono realizzare performance superiori alla media della località pur in presenza di un minore livello di servizio o di qualità delle attrattive;
- le strutture che soffrono un consistente svantaggio di localizzazione possono realizzare performance inferiori alla media pur in presenza di favorevoli rapporti qualità/prezzo.

È importante chiarire che il vantaggio di localizzazione è da valutare in relazione a specifiche combinazioni prodotto/mercato. Così un albergo ben localizzato nella stagione invernale perché vicino, ad

Tav. 2 – Tasso di occupazione degli alberghi di Livigno articolati per zone

<i>Livigno</i>	<i>2001-02</i>		<i>2002-03</i>		<i>2003-04</i>		<i>2004-05</i>	
Q. Centro	52%	110	46%	91	58%	113	55%	111
Teola	50%	107	56%	109	56%	108	55%	110
Saroch	53%	112	55%	108	57%	111	51%	103
Centro	46%	97	51%	100	49%	95	49%	99
Nord	36%	76	38%	75	38%	73	36%	73
Trep.le	15%	32	24%	46	27%	53	25%	50
Tot. Livigno	47%	100	51%	100	52%	100	50%	100

<i>Milano</i>	<i>2003</i>		<i>2004</i>	
Centro	63,4%	104	63,7%	107
Centrale-Loreto	64,2%	105	63,4%	107
Città Studi-Navigli	52,8%	87	47,7%	80
Fiera City	60,3%	99	57,0%	96
Periferici	55,6%	91	55,5%	93
Milano	61,0%	100	59,5%	100

Fonte: APT Livigno; Osservatorio Turismo IULM, 2005.

esempio, agli impianti di risalita può soffrire un certo svantaggio di localizzazione nel periodo estivo.

In ogni caso esiste un limite oggettivo alla costruzione del proprio vantaggio competitivo sulla sola localizzazione. Certamente, però, l'impresa ben localizzata potrà approdare ai medesimi risultati raggiunti dalle imprese più "periferiche" con minori investimenti di capitale (in rapporto al fatturato) o con minore livello di servizio. La localizzazione tende a generare delle rendite, tanto più elevate quanto maggiore è la sensibilità dei target di clientela serviti alla specifica attrattiva rispetto a cui si misurano i vantaggi e gli svantaggi di ubicazione. Per alcune evidenze empiriche si rimanda alla tavola 2.

Accettando un certo grado di semplificazione, le imprese locali tendono a polarizzarsi attorno a due possibili *assetti*: la proprietà e la gestione. Quest'ultima può avere diverse sfumature, tra le quali si può distinguere tra un affitto dei soli muri, dove il gestore non è proprietario dell'edificio ma ha arredato a proprie spese la struttura, e un

Tav. 3 – Performance (competitive ed economico-finanziarie) e assetti proprietari/gestionali

<i>Livigno - Occupazione</i>	2001-02		2002-03		2003-04		2004-05	
Proprietà	49%	101	53%	102	54%	103	52%	101
Gestione	45%	92	46%	87	44%	84	48%	94
Tot. Livigno	48%	100	52%	100	53%	100	51%	100

<i>Milano - MOL</i>	2001		2002		2003		2004	
Proprietà	29,5%	110	24,8%	107	23,1%	110	22,2%	108
Gestione	21,1%	79	19,8%	86	16,7%	79	16,9%	83
Tot. Milano	26,8%	100	23,1%	100	21,0%	100	20,5%	100

Fonte: APT Livigno; Osservatorio Turismo IULM, 2005.

affitto “chiavi in mano”, dove il gestore prende in affitto uno stabile già attrezzato e pertanto la sua capacità di incidere sulle componenti infrastrutturali e materiali del prodotto alberghiero è limitata. È utile chiarire perché la diversa composizione degli assetti rappresenti una preziosa variabile di segmentazione. Le evidenze empiriche mostrano, in diversi casi di strutture date in gestione, la tendenza da parte della proprietà a ritardare gli inevitabili investimenti di ristrutturazione per riallineare gli standard infrastrutturali alle mutevoli esigenze della clientela. Tutto ciò, pur in presenza di importanti eccezioni, si è tradotto in una performance delle imprese “in gestione” molto più modesta rispetto alle strutture dove proprietà e gestione coincidono (tavola 3).

La *dimensione* è un elemento carico di conseguenze nella gestione degli equilibri economico-finanziari in qualsiasi tipo di impresa, ma diventa ancora più rilevante quando si tratta di un'impresa di servizi esposta ad alta variabilità nelle curve di domanda (stagionalità), con una struttura di costo prevalentemente fissa. Queste tre condizioni (impossibilità di produrre per il magazzino, variabilità della domanda, rigidità dei costi), infatti, impongono uno stile gestionale nel grande albergo profondamente diverso da quello che caratterizza le strutture piccole a prevalente conduzione familiare. Tali diversità tendono a tradursi, nelle strutture più grandi, in politiche di marketing maggior-

Tav. 4 – Indicatori di performance e dimensione

<i>Livigno - Occupazione</i>	2001-02		2002-03		2003-04		2004-05	
Grandi (> 100 letti)	57%	117	56%	108	59%	111	52%	101
Piccoli (< 50 letti)	46%	95	51%	97	52%	99	52%	101
Medi (> 100; < 50 letti)	45%	93	51%	97	50%	94	51%	99
Tot. Livigno	48%	100	52%	100	53%	100	51%	100
Uno dei 4 grandi alberghi è rimasto chiuso per ristrutturazione								
<i>Milano - MOL</i>	2001		2002		2003		2004	
Molto grandi	31,1%	116	22,4%	97	23,7%	113	37,1%	181
Grandi	27,3%	102	23,5%	102	15,8%	75	11,4%	55
Medi	28,8%	108	25,8%	112	23,5%	112	19,6%	96
Piccoli	22,9%	86	20,3%	88	19,5%	93	18,7%	91
Tot. Milano	26,8%	100	23,1%	100	21,0%	100	20,5%	100

Fonte: APT Livigno; Osservatorio Turismo IULM, 2005.

mente aggressive, nella disponibilità ad abbassare sensibilmente i prezzi in presenza di ridotti tassi di occupazione pur di ottimizzare la leva operativa, nella tendenza a limitare l'apertura solo nei periodi di alta stagione, nell'attenta gestione del mix di canale (clientela individuale versus clientela "organizzata"). Le strutture di minori dimensioni, al contrario, possono sviluppare strategie di posizionamento maggiormente attente al vantaggio competitivo di differenziazione, alla difesa del premium price rispetto all'ottimizzazione della leva operativa. In effetti i risultati empirici di Livigno (tavola 4) documentano una maggiore ricerca del volume nelle imprese di grandi dimensioni e numerose imprese più piccole hanno lamentato, nelle interviste qualitative, la tendenza delle strutture più grandi a ridurre significativamente i prezzi nei periodi di bassa stagione, pur di accaparrarsi la clientela potenziale. Nel caso di Milano gli "alberghi molto grandi" sono le strutture che realizzano il MOL più elevato, ad eccezione del 2002.

È utile chiedersi quali siano i parametri che permettano di distinguere tra strutture grandi e piccole. Le ricerche condotte suggeriscono di partire sempre dalla specifica realtà del caso in esame. Così, ad

Tav. 5 – Tasso di occupazione e servizi offerti

Milano	2000-01	2001-02	2002-03	2003/04
Wellness hotel	72,7%	66,8%	70,6%	72,6%
Hotel senza wellness	55,6%	51,2%	53,1%	55,3%
Hotel ristrutturati	73,2%	40,0%	76,2%	76,0%
Hotel non ristrutturati	63,8%	58,1%	60,5%	63,3%

Fonte: d'Angella e Sainaghi (2004, p. 45).

esempio, nel caso di Livigno sono state considerate grandi le imprese alberghiere con più di 100 *posti letto*, mentre nel caso Milano rientrano in tale categoria solo le unità ricettive con più di 150 *camere*.

L'*ampiezza dei servizi offerti* rappresenta una primaria leva competitiva per soddisfare il proprio cliente generando circuiti di fidelizzazione, per attrarre nuovi segmenti, per rispondere ai continui e repentini cambiamenti nei gusti della clientela. Anche per questa leva valgono le considerazioni espresse a proposito della localizzazione: il contenuto del sistema d'offerta è da declinare in relazione ai target di clientela serviti. In molti casi i servizi aggiuntivi, se percepiti come rilevanti dai potenziali clienti, rivestono un peso rilevante nel processo di selezione, acquisto del prodotto alberghiero. Capita, infatti, di sovente che il cliente accordi la propria preferenza a una determinata struttura proprio per l'esistenza di un certo tipo di servizio, anche se poi, nel corso del proprio soggiorno, non necessariamente lo utilizzerà. La tavola 5 mostra l'importanza che riveste la presenza dei servizi wellness nel caso di Livigno, da un lato, e l'aver affrontato una ristrutturazione integrale, dall'altro.

L'*appartenenza o meno a una "catena"* può modificare sensibilmente la gestione aziendale, influenzando molte delle attività generatrici di valore. Un'impresa inserita in una catena (gruppo proprietario) potrà infatti beneficiare di alcuni servizi centralizzati, quali gli approvvigionamenti, il marketing, la formazione, sfruttando economie di scala e di raggio d'azione. Al contrario una impresa individuale può far leva soprattutto sulla focalizzazione, sulla flessibilità del modello organizzativo (soprattutto se a conduzione familiare). All'interno di questa dicotomia è importante valutare gli effetti sui paradigmi competitivi prodotti da forme di aggregazioni intermedie, quali l'uso di marchi commerciali. La tavola 6 mostra le diversità di performance tra le imprese aggregate e individuali nel caso di

Tav. 6 – Tasso di occupazione delle imprese individuali e aggregate - Milano

Milano	2003		2004	
Inserito in catena	64,5%	105	62,1%	104
Non inserito in catena	57,8%	94	56,4%	94
Tot. Milano	61,7%	100	59,7%	100

Fonte: Osservatorio Turismo IULM, 2005.

Milano. Tra le prime rientrano le imprese inserite in catene proprietarie o che utilizzano marchi commerciali.

6. Indicatori di performance articolati per cluster

I cluster, come evidenziato nel paragrafo precedente, rappresentano una modalità innovativa di segmentazione dell'offerta, maggiormente capace, all'interno di una prospettiva di destination management, di identificare i diversi "paradigmi strategici e competitivi". Tuttavia, per trarre beneficio da tale metodologia si rende necessario strutturare un sistema di indicatori di performance e periodicamente valutarne l'evoluzione. I soggetti che devono essere coinvolti in tale processo sono principalmente rappresentati dalle DMO e dagli imprenditori e manager delle imprese locali.

6.1. Livello di DMO

A livello di DMO, è utile strutturare un osservatorio capace di articolare le *performance competitive*, di norma valutate attraverso le statistiche ufficiali e attraverso le analisi di customer satisfaction, per cluster. Il primo tipo di analisi può essere implementato con relativa facilità in qualsiasi destinazione, a condizione che la DMO gestisca le statistiche e che disponga di un adeguato sistema informativo. Il secondo tipo di analisi richiede di realizzare delle ricerche ad hoc mediante campioni statisticamente significativi. Di seguito si limita l'analisi alle statistiche del ricettivo, in ragione della maggiore replicabilità di tali analisi in diversi contesti.

Un sistema di indicatori articolato per cluster deve essere in grado di raggiungere le seguenti finalità: i) evidenziare la performance sintetica

dei diversi gruppi, ii) valutare le performance dei diversi cluster in termini relativi o comparativi, iii) articolare i risultati dei cluster in relazione alle principali imprese in esso operanti, iv) formulare delle ipotesi interpretative circa le cause analitiche alla base della variabilità di performance del cluster con riferimento a un certo orizzonte temporale.

Le prime due finalità possono essere agevolmente raggiunte articolando le statistiche per cluster, ordinando i risultati (quali presenze o tassi di occupazione) in modo decrescente (dal “migliore” al “peggiore”), calcolando i “pesi” e le variazioni. Per identificare le cause analitiche dei risultati raggiunti, si rende necessario entrare nel dettaglio delle performance di ogni singola struttura, con gli accorgimenti dinanzi descritti (ordine decrescente, peso percentuale, variazioni), come indicato nella tavola 7. Ora i risultati devono diventare oggetto di attenta e periodica valutazione da parte del management delle locali DMO che, anche in virtù della profonda conoscenza che ha delle imprese, può formulare fondate ipotesi esplicative circa la positiva o negativa evoluzione delle performance.

Sempre a livello di DMO si può strutturare un’analisi delle performance economico-finanziarie articolate per cluster. Le evidenze empiriche emerse dalla ricerca su Milano evidenziano le elevate potenzialità che la cluster analysis riveste anche nella comprensione dei profili di liquidità, solidità, redditività e sviluppo, non solo in termini di differenti performance, ma anche per formulare ipotesi interpretative o per identificare diversi percorsi di evoluzione delle imprese o ancora per evidenziare best practices o specifici problemi.

Chiarita la struttura di possibili indicatori di performance, è utile ricordare alcune attenzioni metodologiche indispensabili per valutare correttamente i risultati, riconducibili alla necessità di: i) realizzare dei confronti intertemporali, ii) isolare l’impatto di fattori contingenti esterni e iii) realizzare dei confronti esterni, rappresentati da destinazioni concorrenti o benchmark.

6.2. *Livello di impresa*

A *livello di impresa*, è opportuno avviare un sistema di comunicazione dei risultati attraverso rapporti personalizzati indirizzati ai manager/imprenditori della località. In tali rapporti è utile mettere in evidenza le performance della destinazione articolate per cluster, secondo quanto dettagliato già nella tavola 7, i risultati dell’albergo in esame rispetto alle performance del cluster di appartenenza e rispetto alle “migliori” strutture del raggruppamento (tavola 8).

Tav. 7 – Dettaglio del tasso di occupazione di un cluster

Cluster X Dicembre	2001		2002		2003		2004		Variatz.	
	TOC	MR	TOC	MR	TOC	MR	TOC	MR	Ass.	%
Albergo 1	45,8%	110	25,8%	80	59,0	139	69,3%	126	10,3%	17,5%
Albergo 2	37,7%	91	28,6%	89	32,9	78	67,9%	123	35,0%	106,4%
Albergo 3	57,3%	138	56,3%	175	57,4	136	66,5%	121	9,1%	15,9%
Albergo 4	55,7%	134	48,3%	150	58,6	139	66,2%	120	7,6%	13,0%
Albergo 5	41,5%	100	39,7%	124	39,3	93	65,1%	118	25,8%	65,6%
Albergo 6	46,1%	111	37,7%	117	39,7	94	58,7%	107	19,0%	47,9%
Albergo 7	38,7%	93	34,9%	109	33,8	80	39,6%	72	5,8%	17,2%
Albergo 8	22,3%	54	7,3%	23	19,2	45	29,8%	54	10,6%	55,2%
Albergo 9	22,7%	55	21,2%	66	22,1	52	27,0%	49	4,9%	22,2%
Totale	41,5%	100	32,1%	100	42,3	100	55,0%	100	12,7%	30,0%

TOC = Tasso di occupazione; MR = Margine Relativo (rapporto tra TOC albergo e TOC cluster)

Tav. 8 – Rapporto per le singole strutture ricettive

Cluster X Dicembre	2001		2002		2003		2004		Variatz.	
	TOC	MR	TOC	MR	TOC	MR	TOC	MR	Ass.	%
Albergo 6	46,1%	111	37,7%	117	39,7	94	58,7%	107	19,0%	47,9%
Totale	41,5%	100	32,1%	100	42,3	100	55,0%	100	12,7%	30,0%
TOC delle "migliori" tre strutture del cluster in esame										
							68,1%	124		-9,4%

L'utilità di quest'ultimo indicatore è duplice. In primis, la performance media di un cluster competitivo può essere ridotta dall'esistenza di alcune strutture (specie se grandi) che presentano risultati insoddisfacenti. Da qui si origina una relativa facilità, per molte imprese, di raggiungere o superare la performance media del gruppo di appartenenza. Il confronto con la media delle prime imprese (nel caso di Livigno con la media dei "top 3") permette di ovviare a tale inconveniente e può sviluppare una costruttiva competizione (nel rispetto della privacy) per raggiungere il primato all'interno del proprio cluster. Si rimanda in proposito alle informazioni contenute nella tavola 9. Il margine relativo indica chiaramente che la struttura in esame mostra performance superiori alla media del raggruppamento, infatti il valore è superiore a 100 (107), ma presenta ancora un certo gap rispetto ai top 3.

7. Conclusioni: cluster analysis, governo sovraordinato e management d'impresa

Le DMO sono chiamati a un difficile compito: aiutare le imprese a raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile e costruire, attraverso tali scelte, un posizionamento soddisfacente a livello di località. Gli ambiti di azione delle DMO tendono a confinarsi allo sviluppo di nuovi prodotti, alla comunicazione e alla gestione di una serie di processi di supporto capaci di creare "collante" tra i diversi operatori (Sainaghi, 2005a).

Lo sviluppo di un osservatorio incentrato sui cluster può contribuire, principalmente al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- comprendere l'importanza centrale che rivestono le imprese locali nella costruzione del vantaggio competitivo della destinazione;
- identificare i problemi reali e valutare l'efficacia delle azioni di gestione sovraordinate;
- accordare le azioni sovraordinate in relazione a specifici problemi di singoli cluster;
- creare un fattivo coordinamento con le imprese, agendo anche sui meccanismi istituzionali.

La prima osservazione che emerge dall'analisi per cluster è legata alla centralità che rivestono le decisioni e le azioni intraprese dalle imprese locali ai fini della costruzione del vantaggio competitivo d'area. Non tutte le imprese locali sono uguali e non tutti i paradigmi

strategici conducono agli stessi risultati. Le analisi per cluster tendono a mettere in evidenza alcune “criticità” strategiche che, se opportunamente gestite, possono migliorare le performance delle imprese locali e quindi della destinazione. La DMO, una volta identificati tali driver competitivi, li può comunicare alle imprese, cercando in tal modo di incidere sulle scelte di posizionamento. Una efficace modalità di comunicazione è rappresentata dalle statistiche personalizzate inviate agli operatori del ricettivo (§6.2).

La cluster analysis rappresenta un efficace strumento di diagnosi, capace di orientare l’attività della DMO (programmazione) e, in un’ottica dinamica, di valutare l’efficacia delle azioni intraprese (controllo). La rilevanza della cluster analysis è notevolmente potenziata per entrambe le attività (P&C) quando è possibile articolare le misure di performance a livello analitico (dati giornalieri, di singoli prodotti, di specifici target). Così, è possibile misurare l’effetto che un evento origina su un certo cluster disponendo di tassi di occupazione giornalieri.

Se l’offerta locale non è omogenea, è necessario che alcune azioni realizzate dalla DMO siano plasmate in relazione ai problemi specifici di certi gruppi d’imprese. La possibilità di partire dai problemi concreti può contribuire significativamente a ridurre lo scollamento, spesso esistente, tra l’azione sovraordinata e l’operato delle singole imprese. Nel caso, invece, di problemi trasversali (quali un basso tasso di occupazione lungo una certa stagione o uno scarso peso di una certa componente di domanda) è utile orchestrare azioni di meta-management non articolate per cluster. Tuttavia, l’analisi per gruppi d’imprese può rilevare, ex-post, una diversa efficacia anche delle azioni “trasversali” sui diversi cluster.

Un elemento critico di successo nel governo sovraordinato è rappresentato dall’abilità del management della DMO di coinvolgere le imprese locali nella compagine istituzionale della DMO stessa. Quanto più, infatti, l’ente turistico è percepito “lontano” dai problemi reali, tanto meno sarà la sua legittimazione e la sua capacità di ottenere contributi (monetari e imprenditoriali). La metodologia in esame, nella misura in cui aiuta le organizzazioni metadirezionali a focalizzarsi sui problemi concreti, può favorire l’incontro con le imprese e lo sviluppo di partnership nell’affronto di progetti condivisi, principalmente afferenti allo sviluppo di nuovi prodotti e all’area del marketing e della comunicazione.

Bibliografia

- Ahn Y.B., Lee B., Shafer C., 2002, Operationalizing sustainability in regional tourism planning: an application of the limits of acceptable change framework, *Tourism Management*, 23(1), 1-15.
- Antonioli Corigliano M., 2000, Dalla competitività del prodotto alla competitività della destinazione turistica: la qualità d'area, Società Economica Valtellinese, *La qualità del sistema Valtellina*, FrancoAngeli, Milano.
- Barbarito L., 1999, *L'analisi di settore. Metodologia e applicazioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Bieger T., Weibel C., 1998, Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing – Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte, AIEST, *Destination Marketing*, AIEST, vol. 40, San Gallo.
- Bieger T., 1997, *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Dritte Auflage, München/Wien, Oldenburg.
- Bieger T., 2000, Destination Management e Finanziamenti, Pechlaner H., Weiermair K., *Destination Management*, Touring University Press, Milano, pp. 85-110.
- Brunetti G., Coda V., Favotto F., 1990, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, IV edizione, Etas, Milano.
- Buhalis D., Fletcher J., 1995, Environmental impacts on tourism destinations: An economic analysis, Cocosis H., Nijkamp P., *Sustainable Tourism Development*, England, Avebury, pp. 3-24.
- Buhalis D., 2000, Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21(SI), 97-116.
- Butler R.W., 1980, The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources, *The Canadian Geographer*, 14(1), pp. 5-12.
- Caves R.E., Porter M.E., 1977, From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decision and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-262.
- Coda V., 1984, La valutazione della formula imprenditoriale, *Sviluppo e Organizzazione*, marzo-aprile.
- Coda V., Brunetti G., Bergamin Barbato M., 1974, *Indici di bilancio e flussi finanziari. Strumenti per l'analisi della gestione*, Etas, Milano.
- d'Angella F., Sainaghi R., 2004, Building Competitive Advantage in District Firms: The Role of the Network and the Company, Keller P., Bieger T., *The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism*, 54th AIEST Congress, AIEST Edition, St. Gallen, pp. 35-53.
- Davidson R., Maitland R., 1997, *Tourism destination*, Hodder & Stoughton, London.
- Donna G., 1992, *La valutazione economica delle strategie d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Dredge D., 1999, Destination Place Planning and Design, *Annals of Tourism Research*, 26 (4), pp. 772-791.
- Ferrero G., Dezzani F., 1979, *Manuale delle analisi di bilancio. Indici e flussi*, Giuffrè, Milano.

- Flagestad A., Hope C.A., 2001, Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective, *Tourism Management*, 22(5), 445-461.
- Franch M. (a cura di), 2002, *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli Editore, Torino.
- Gartrell, R.B., 1988, *Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaus*, Dubuque: Kendall Hunt Publishing.
- Gee C.Y., Makens J.C., Choy D.J.L., 1997, *The Travel Industry*, Third Edition, ITP, USA.
- Gilbert D.C., 1990, Conceptual Issues in the Meaning of Tourism, Cooper C.P., *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol. 2, London: Belhaven Press.
- Gunn C., 1972, *Vacationscape: Designing Tourist Regions*, Austin: University of Texas.
- Gunn C., 1979, *Tourism Planning*, New York: Crane Russak.
- Gunn C., 1980, An Approach to Regional Assessment of Tourism Development Potential, in Jawkins D.E., Shafer E.L., Rovelstad J.M., *Tourism Planning and Development Issues*, Washington: G. Washington University.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C., 1992, *Multivariate Data Analysis*, Maxwell MacMillian.
- Inskip E., 1991, *Tourism planning: An integrated and sustainable approach*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Inskip E., 1994, *National and regional tourism planning*, London: Routledge.
- Invernizzi G., Molteni M., 1990, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etaslibri, Milano.
- Invernizzi G., 1982, La costruzione della mappa strategica di un'impresa, *Sviluppo e Organizzazione*, n. 69, gennaio-febbraio.
- Leiper N., 1979, The framework of tourism, *Annals of Tourism Research*, 6, 390-407.
- MacCannel D., 1976, *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*, Macmillan, London.
- Marshall A., 1920, *Principles of Economics*, Macmillan, London (trad. it. Campolongo (a cura di), *Principi di economia*, Torino, 1972).
- Marshall A., 1923, *Industry and Trade*, London (trad. it. *Industria e commercio*, Unione tipografico-editrice torinese, 1934).
- Masini C., 1979, *Lavoro e risparmio*, Seconda edizione fuori commercio stampata per conto dell'Università Bocconi, UTET, Torino.
- Mauri C., 1990, *Concorrenza dinamica: modelli di analisi*, Egea, Milano.
- Mazzola P., 1997, La strategia d'impresa: definizione, contenuti e caratteristiche, in Cortesi A., *Materiali per il corso di strategia e politica aziendale*, Volume I, Edizioni Unicopli, Milano, pp. 9-24.
- Mazzola P., 1998, L'analisi della struttura e dell'evoluzione del settore, in De Carlo M., Di Martino S., Mazzola P., *Strategia e politica aziendale, Letture e casi*, Arcipelago Edizioni, Milano.
- Middleton, V.T.C., 1994, The marketing and management of tourism destinations: Research directions for the next decade, in Keller P., Bieger T., *Tourism Research: Achievements, Failures and Unresolved Puzzles*, 36, St. Gallen: Publication of the AIEST.

- Minoja M., 2002, *Impresa distrettuale e competizione globale*, Egea, Milano.
- Molteni M., Sainaghi R., 1997, Management di un distretto turistico, *Economia & Management*, n. 6, novembre.
- Osservatorio del Turismo IULM, 2005, *Competitività della città di Milano nel settore turistico*, Rapporto di ricerca, 31 ottobre.
- Pearce D., 1989, *Tourist Development*, Second Edition, NY: Longman Scientific & Technical.
- Perdue R.R., Pitegoff B.E., 1990, Methods of Accountability Research for Destination Marketing, *Journal of Travel Research*, 4.
- Porter M.E., 1980, *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (trad. it., *La strategia competitiva*, II edizione, Editrice Compositori, Bologna, 1997).
- Porter M.E., 1985, *Competitive Advantage* (trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1987).
- Rappaport A., 1986, *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, The Free Press, NY (trad. it., *La strategia del valore*, FrancoAngeli, Milano, 1989).
- Rispoli M., Tamma M., 1991, *Le imprese alberghiere*, CEDAM, Padova.
- Rispoli M., Tamma M., 1992, Beni e servizi, cioè prodotti, *Sinergie*, n. 29, settembre.
- Rispoli M., Tamma M., 1995, *Risposte strategiche alla complessità*, Giappichelli, Torino.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I., 2000, The competitive destination: A sustainable perspective, *Tourism Management*, 21(SI), 1-7.
- Russo P., 2000, *Le determinanti del valore dell'impresa*, Milano, Egea.
- Sainaghi R., 2003, *Destination Management: A Process Based View*, Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Sainaghi R., 2004, *La gestione strategica dei distretti turistici*, Milano: Egea.
- Sainaghi R., 2005a, From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM), *Tourism Management*, 27, pp. 1053-1063.
- Sainaghi R., 2005b, Destination management e competitività delle imprese turistiche, AA.VV., *Impresa Turismo*, 1^a Assise nazionale degli Amministratori camerali del turismo, ISNART, Roma.
- Smith S.L.J., 1988, Defining Tourism – A Supply-Side View, *Annals of Tourism Research*, 15, 179-190.
- Tschurtschenthaler P., 2000, Destination management e destination marketing, in Pechlaner H., Weiermair K., *Destination Management*, TCI, pp. 1-29.
- Visconti F., 1996, *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*, Egea, Milano.
- Visconti F., 2002, *Il governo dei sistemi economici locali*, Egea, Milano.
- Volpato G., 1986, *Concorrenza, impresa, strategie*, Il Mulino, Bologna.
- Weaver D.B., 2000, A broad context model of destination scenarios, *Tourism Management*, 21(3), 217-224.
- Williams P., Gill A., 1998, Tourism Carrying Capacity Management Issues, in Theobald, W.F., *Global Tourism*, Oxford: Butterworth Heinemann, pp. 231-246.