

COME IDENTIFICARE E GOVERNARE LE LEVE ECONOMICHE DELL'IMPRESA ALBERGHIERA

Ruggero Sainaghi

Istituto di Economia e Marketing,
Università IULM
ruggero.sainaghi@iulm.it

IL PRESENTE ARTICOLO INTENDE RIFLETTERE SULLE RELAZIONI DI CAUSA-EFFETTO NELLA GESTIONE DELLE IMPRESE, CON PARTICOLARE ATTENZIONE A QUELLE TURISTICO-RICETTIVE. L'IPOTESI DI FONDO RICONOSCE LA DIFFICOLTÀ DEL MANAGEMENT A COMPRENDERE (E QUINDI A GESTIRE) ANALITICAMENTE TUTTE LE RELAZIONI CHE SI INSTAURANO TRA LE VARIE DETERMINANTI DEL REDDITO OPERATIVO. IL PERCORSO METODOLOGICO PROPOSTO RAPPRESENTA UN'UTILE ATTIVITÀ DI COMPrensIONE E CONCETTUALIZZAZIONE, CAPACE DI ORIENTARE LA GESTIONE AZIENDALE VERSO UN'ATTIVA GESTIONE STRATEGICA. SAPER COMPRENDERE, ANCHE SOLO CON RIFERIMENTO AL PASSATO, GLI EFFETTI PRODOTTI SUI RISULTATI AZIENDALI DALLE DECISIONI E AZIONI ASSUNTE AIUTA SENZ'ALTRO A GUIDARE CON MAGGIORE CONSAPEVOLEZZA LA GESTIONE NEL PRESENTE E A FORMULARE UNA STRATEGIA SFIDANTE PER IL FUTURO. QUESTE CONSIDERAZIONI SONO CONFERMATE DALL'ANALISI EMPIRICA, CHE APPLICA IL MODELLO A UN HOTEL OPERANTE ALL'INTERNO DI UNA DESTINAZIONE TURISTICA.

HOW TO IDENTIFY AND MANAGE THE ECONOMIC LEVERS OF HOTEL FIRMS

This article reflects on the cause and effect relationships in the field of management, with particular attention to the lodging sector. The underlying hypothesis recognizes management's difficulty in analytically understanding (and therefore managing) all the relations established between the various determinants of operating profit. In the proposed model, internal and external factors are profoundly interrelated and variously influenced by the firm and the destination strategy. Single factors affecting operating profit are interconnected, creating reciprocal effects, time delays, and are influenced by exogenous variables such as the macro-environment in which the company is engaged.

While it seems impossible for managers to know and manage these relationships in detail, the methodological approach proposed is a useful activity for their comprehension and conceptualization, enabling owners and managers to develop an active strategic management.

These observations are confirmed by the case study proposed in the article. The identification of managerial levers and the link with strategy helps owners and managers to strengthen the original elements of firm positioning and to connect them with profit.

■ ■ ■ LE ANALISI DI CAUSA-EFFETTO NELL'IMPRESA ALBERGHIERA

Il presente articolo intende identificare le leve a disposizione del management per migliorare i risultati economici della gestione caratteristica, con specifico riferimento all'impresa alberghiera. Le domande a cui la riflessione vuole dare risposta sono del seguente tenore: da che cosa dipendono i risultati operativi? È possibile identificare le principali leve a disposizione del management? Che relazioni si instaurano tra le decisioni e i risultati aziendali?

Per rispondere a questi interrogativi cruciali si applica il modello delle determinanti del reddito operativo alle imprese operanti nel settore dell'ospitalità. Si tratta di una metodologia tesa a identificare le determinanti alla base del reddito operativo (Coda 1984).

Il modello suggerisce, quindi, l'utilità di analizzare i risultati della gestione d'impresa descrivendola con relazioni causali.

Si tratta di un tema di grande interesse per l'economia aziendale e che divide gli stessi ricercatori. In letteratura, infatti, c'è chi rifiuta l'utilità di siffatti modelli e chi, invece, ne invoca lo sviluppo e ne riconosce l'utilità. Per situare le posizioni della letteratura, in questo paragrafo si ripercorrono, seppure in estrema sintesi, gli orientamenti assunti da alcuni autorevoli studiosi.

Le opere di Zappa mostrano come il Maestro sia profondamente colpito dall'unità e dalla complementarità dei fenomeni aziendali (Zappa 1950), che lo portano a rigettare la possibilità di identificare relazioni di causa-effetto. Le sue conclusioni in merito sono chiaramente espresse in apertura de *Le Produzioni* (Zappa 1956, p. 10).

Onida conferma sostanzialmente le conclusioni cui approda Zappa, pur riconoscendo una sorta di primato temporale di alcuni elementi del sistema aziendale. I punti di partenza sono, come per Zappa, la complessità e l'interdipendenza dei fattori mobilitati dalla gestione, che generano a loro volta interdipendenza e complementarità. In questo contesto risulta pressoché impossibile identificare dei fattori "primi" e "secondi". Tuttavia, l'autore suggerisce che alcuni elementi costituiti nel passato tendono a influenzare la successiva politica aziendale (Onida 1947, p. 226).

Masini sottolinea la grande complessità del sistema aziendale, che trova sintesi nel concetto di "sistema di operazioni". Le operazioni rappresentano l'unità elementare del sistema e sono legate tra loro da relazioni di interdipendenza; l'autore esclude chiaramente la possibilità di identificare relazioni di causa ed effetto (Masini 1979, p. 31). Queste brevi note tratte da alcuni Maestri dell'economia aziendale sembrano dunque escludere la possibilità di instaurare legami causali tra gli elementi del sistema aziendale. Tuttavia Giannessi, affrontando il tema della gestione, considera le operazioni avvinte tra loro da una molteplicità di relazioni, tra cui anche nessi causali (Giannessi 1969, p. 520).

La dottrina più recente mostra una maggiore apertura sul tema (Coda 1983; Invernizzi 1986; Marchi 1995; Marasca 2010). Certamente, la complessità del sistema aziendale rappresenta una barriera ad oggi invalicabile per approdare a una *piena comprensione* di questo legame, non a caso descritto con la celebre metafora della "scatola nera". Tuttavia, la complessità non è di per sé una ragione sufficiente per escludere la presenza di relazioni causali e, anzi, rende per certi versi più affascinante il lavoro sia dei ricercatori sia dei manager. Marasca parla di un processo per approssimazioni, attraverso il quale è possibile vedere come

**Per approdare a una conoscenza
sufficientemente articolata
dell'ambiente in cui
l'azienda opera occorre un
valido modello concettuale**

in uno specchio: le relazioni che si riescono a intravedere sono precarie e ambigue. Le mappe a cui si approda sono da intendersi come approssimazioni dinamiche della realtà (Marasca 2010, p. 31), tuttavia l'autore incoraggia a percorrere questa via.

All'interno di questa seconda prospettiva si situa il pensiero di Coda. Come espresso in vari contributi, e soprattutto in un articolo dedicato proprio al tema delle relazioni causa-effetto nel governo delle imprese, l'autore afferma esplicitamente come la qualità

della strategia aziendale sia profondamente influenzata dalla comprensione dell'ambiente. Tuttavia, per approdare a una conoscenza sufficientemente articolata di quest'ultimo, il management deve disporre di un valido modello concettuale, capace di cogliere la struttura *causale*, consentendo una diagnosi puntuale su cui fondare decisioni e azioni (Coda 1983).

Si può quindi concludere che, se i Maestri percepiscono nella ultra-complessità del sistema aziendale una sorta di barriera invalicabile alla comprensione delle relazioni causa-effetto (tanto da escluderle), la dottrina più recente, dentro cui si collocano il contributo di Coda e il presente lavoro, anche in forza dei progressi compiuti nella ricerca e nelle metodologie di indagine, suggerisce di percorrere tale via, pur nella certezza che l'effettiva conoscenza che si può raggiungere è incerta, non scevra da errori e sempre soggetta a revisione. Il presente scritto intende alimentare questo dibattito mostrando l'utilità che la comprensione del tessuto causale di un'impresa può dischiudere nella gestione della stessa, favorendo il passaggio da una strategia spesso implicita a un vero e proprio processo di gestione strategica. Chiarito lo scopo dell'indagine, si passa ora a presentare l'oggetto: l'impresa alberghiera. Si è scelto di focalizzare l'attenzione sulle imprese dell'ospitalità poiché si tratta di aziende complesse, nelle quali il servizio di ospitalità a pagamento si combina con numerosi servizi collaterali (ristorazione, centro congressi, spa ecc.) (Mia, Patiar 2001).

L'impresa alberghiera presenta, tra gli altri, alcuni tratti distintivi che hanno importanti riflessi sulla gestione. Ai fini del presente scritto si ricorda la capacità fissa (Mauri 2011), l'elevata incidenza della stagionalità (Tripodi 2008), la rilevanza della localizzazione (Ingram, Inman 1996). L'impresa, anche in relazione alla sua complessità, può presentare diverse forme di offerta. Rispoli e Tamma propongono otto "stati", identificati sulla base di tre variabili strategiche, unicità o pluralità di: **1.** prodotti, **2.** business, **3.** unità operative (Rispoli, Tamma 1995). La forma più semplice è rappresentata dall'impresa dotata di una sola unità operativa, che opera in un singolo business e che offre un prodotto unico; per contro, la forma più complessa si caratterizza per la presenza di più alberghi, che operano in più business, offrendo più varianti di prodotto. Quest'ultimo è composito e include, spesso, prodotti e servizi realizzati da altre imprese. Il sistema di prodotto offerto da una singola azienda è, infatti, un prodotto "specifico" che va a comporre il prodotto "globale" richiesto dall'utente finale (Casarin 1996).

L'efficacia del servizio offerto è spesso influenzata dal posizionamento e dalle attrattive presenti nella località o destinazione in cui l'impresa è inserita (Dredge 1999; Molteni, Sainaghi 1997, 2006). Inoltre, alcuni autori suggeriscono l'importanza delle economie di agglomerazione generate dalla presenza di un elevato numero di imprese (Yang 2012), così come la valorizzazione di capitale sociale (strutturale e relazionale) prodotto dal network di relazioni tra le imprese inserite nella destinazione (Moran 2005; Sainaghi, Baggio 2014a, 2014b).

Le scelte di posizionamento della località originano ampie influenze sui risultati operativi delle imprese in essa operanti (Molina-Azorin et al. 2010), per esempio le stagionalità

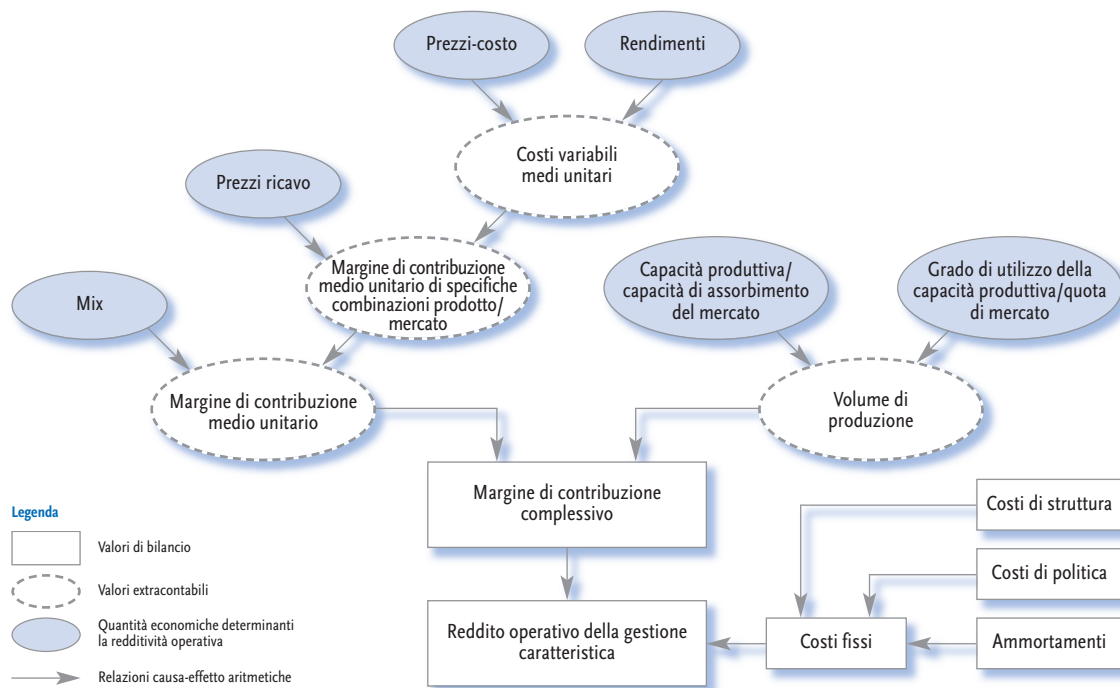
***Il destination management
influenza i risultati delle imprese
locali agendo sulla dotazione
infrastrutturale della destinazione***

della destinazione tendono a caratterizzare anche quelle delle imprese locali (Sainaghi, Canali 2009; Sainaghi 2010, 2011a). È allora importante comprendere quali sono i contenuti che assume la strategia sovraordinata; in letteratura si attribuiscono ad essa la gestione delle seguenti attività: **1.** formulazione della strategia di posizionamento della destinazione; **2.** gestione della comunicazione e del marketing; **3.** sviluppo di nuovi prodotti; **4.** gestione di una serie di processi di supporto tesi alla creazione di un “collante” tra gli attori locali (Haugland et al. 2011; Sainaghi 2006). Tali attività possono trovare contenuto in processi di formazione, ricerca, marketing interno. Tripodi suggerisce come il destination management influenzi i risultati delle imprese locali agendo principalmente sulla dotazione infrastrutturale della destinazione e sulle sue modalità di funzionamento (2008, par. 5.1); quest’ultima dimensione richiama i processi ricordati in precedenza.

■ ■ ■ IL MODELLO DELLE DETERMINANTI DEL REDDITO OPERATIVO

Chiarito l’obiettivo e l’oggetto di analisi, si propone ora un modello di ordine generale basato sull’identificazione delle relazioni di causa-effetto, che consente di esplicitare le determinanti alla base del reddito operativo della gestione caratteristica. Il modello proposto si basa principalmente sulle riflessioni sviluppate da Coda (1983, 1984, 1988) e su alcune applicazioni e affinamenti successivi (Invernizzi 1986; Marchi 1995), che hanno mostrato le potenzialità di questo framework per analizzare le imprese turistiche (Sainaghi 2000; De Carlo 2000).

FIGURA 1 | LE DETERMINANTI DEL REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA



FONTE: ADATTATO DA CODA (1997)

Il modello illustrato all'interno della figura 1 (riferito a un'impresa mono-business) evidenzia le seguenti determinanti del reddito operativo: **1.** i costi fissi; **2.** la capacità produttiva; **3.** il grado di utilizzo della capacità produttiva; **4.** il mix; **5.** i prezzi-ricavo unitari; **6.** i prezzi-costi unitari; **7.** i rendimenti.

Se tale impostazione ha una validità generale, proprio per questo può risultare “generica” e quindi incapace di riflettere adeguatamente l'intimo svolgersi della gestione nelle singole imprese. Si rende pertanto necessario affrontare una serie di passaggi metodologici per calarsi nella realtà di specifiche imprese e di particolari settori, che possono essere sintetizzati nei seguenti approfondimenti: **1.** predisporre un conto economico a margine di contribuzione; **2.** passare dai margini complessivi a quelli unitari; **3.** analizzare i prezzi-costi e i prezzi-ricavo di specifiche combinazioni prodotto/mercato. A ciascuno di questi tre temi è dedicato un sottoparagrafo.

Conto economico a margine di contribuzione

Il primo passo è dunque rappresentato dalla costruzione di un conto economico in cui si evidenzia la separazione tra costi variabili e fissi, limitatamente ai componenti negativi che vanno inclusi nel reddito operativo di gestione caratteristica. Nel caso di aziende articolate in più aree strategiche di affari (ASA) è necessario articolare il conto economico per unità di business (Bubbio 2010). Non si approfondisce quest'ultimo punto – peraltro sviluppato da Sainaghi (2000) con riferimento all'impresa ricettiva – poiché il caso che verrà sviluppato successivamente è rappresentato da un'impresa mono-business. 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 (Coda 1975).

Il tema della sensibilità dei costi ai volumi prodotti e venduti è particolarmente rilevante per il settore ricettivo, data la forte stagionalità che normalmente contraddistingue i flussi di domanda (Cuccia, Rizzo 2011), da un lato, e l'elevata sensibilità di questo comparto alle variazioni delle variabili macroeconomiche (Sainaghi, Phillips, Corti 2013; Tang, Jang 2009), dall'altro. Alcune imprese si sono perciò attrezzate nel mettere in atto una serie di politiche tese a “variabilizzare” la struttura di costo, ricorrendo tipicamente all'outsourcing e vincolando i rapporti di fornitura al numero effettivo di servizi o prodotti acquistati (Bolat, Yilmaz 2009). Vi sono così imprese ricettive che ricorrono al catering, trasformando l'intero costo di produzione degli alimenti in variabili, o altre che esternalizzano la pulizia delle camere o altri servizi accessori.

I *costi fissi* includono i componenti negativi di reddito relativi a una capacità di produzione o di vendita data e possono essere articolati in diretti e indiretti.

Mentre i primi, come suggerisce la parola stessa, sono oggettivamente attribuibili a determinati oggetti o processi, i costi fissi indiretti sono rappresentati principalmente da: “fattori tecnicamente comuni a più servizi, ... costi dei fattori per i quali non si ritiene opportuno rilevare le quantità impiegate, ... costi di servizi sprecati” (Modica 2004, p. 81). Rientrano in questa categoria i costi relativi all'amministrazione, alla finanza, al controllo di gestione, al marketing, alla direzione. Nelle imprese multi-business molti di questi servizi vengono centralizzati e ricadono nella categoria dei costi fissi comuni (Sainaghi 2013). Spesso è proprio la maggiore efficacia nell'organizzare e nel gestire tali servizi che può accrescere la competitività di un'impresa strutturata a “catena” (Ingram 1996).

Gli ammortamenti, infine, vengono generalmente separati anche nei bilanci delle im-

prese alberghiere per diverse ragioni, tra le quali si sottolineano soprattutto il fatto di non essere dei costi monetari, la loro natura di costi congegnati, il loro legame con valori storici non sempre rappresentativi degli effettivi valori degli asset patrimoniali (immobili *in primis*).

TABELLA 1 HOTEL ADLER (VALORI IN EURO)		
Conto economico Adler		
1. Fatturato	€ 2.417.235,37	100,0%
Costi variabili (consumi)		
Cucina	€ 305.158,75	12,6%
Sala	€ 124.017,08	5,1%
Camere	€ 34.323,10	1,4%
Bar	€ 43.453,60	1,8%
Generale	€ 79.517,50	3,3%
2. Costi variabili	€ 586.470,03	24,3%
3. Margine di contribuzione (1-2)	€ 1.830.765,34	75,7%
Cucina	€ 283.500,00	11,7%
Piani	€ 257.595,76	10,7%
Sala	€ 183.873,48	7,6%
Bar	€ 74.839,00	3,1%
Centro benessere	€ 72.987,44	3,0%
4. Costi fissi diretti	€ 872.795,68	36,1%
5. Margine di contribuzione semilordo (3-4)	€ 957.969,66	39,6%
Booking	€ 33.000,00	1,4%
Manutenzioni	€ 35.000,00	1,4%
Personale comune	€ 38.000,00	1,6%
Amministrazione	€ 32.000,00	1,3%
6. Personale indiretto	€ 138.000,00	5,7%
7. Costi generali	€ 295.800,00	12,2%
8. Costi fissi indiretti (6-7)	€ 433.800,00	17,9%
9. Margine operativo lordo (5-8)	€ 524.169,66	21,7%
10. Ammortamenti	€ 259.289,50	10,7%
11. Reddito operativo della gestione caratteristica (9-10)	€ 264.880,16	11,0%

Per aiutare il lettore a comprendere i passi metodologici per implementare il modello in esame e per coglierne il potenziale conoscitivo, la trattazione è supportata da un caso empirico, tratto dalla letteratura (Sainaghi 2007, pp. 127-139, 353-363).

Il caso è rappresentato dall'albergo Adler: si tratta di una struttura alberghiera operante all'interno di una destinazione alpina bistagionale. L'alta quota della località assicura un abbondante innevamento che si riflette in una maggiore centralità del periodo invernale. Da novembre ad aprile la destinazione mostra un'elevata apertura internazionale e una permanenza media della clientela settimanale. Per contro, nel periodo estivo il target di riferimento è composto principalmente da italiani e in particolare da lombardi; la permanenza media si attesta attorno ai tre-quattro giorni.

La gestione dell'albergo Adler è di carattere familiare. L'azienda conta 75 camere ed è posizionata nel segmento quattro stelle superiore. Una recente ristrutturazione ha permesso di ampliare il centro benessere e di differenziare le camere, articolate internamente in sei categorie: panorama, singole, standard, suite, superior e benessere. L'al-

bergo dispone di una clientela fidelizzata, soprattutto nel periodo invernale. Le principali fonti del vantaggio competitivo sono da ricercarsi: **1.** negli elevati standard infrastrutturali; **2.** nel contenuto di servizio e, in particolare, nella capacità del personale di fornire un servizio accurato e discreto agli ospiti; **3.** nella tradizione culinaria del ristorante, riservato alla sola clientela dell'albergo; **4.** nell'ubicazione al centro del paese, in prossimità delle piste da sci. Il regime tariffario applicato è generalmente rappresentato dal prezzo "mezza pensione" per presenza (e non per camera); il prezzo è inclusivo dell'accesso al centro benessere.

Rispetto agli otto livelli suggeriti da Rispoli e Tamma e richiamati in precedenza, il caso in esame è un'impresa single-unit, ma dotata di una certa "profondità" del sistema di prodotto e quindi dei target attratti. L'offerta include un centro benessere, un ristorante, un bar, una personalizzazione delle camere. L'hotel Adler, pur rivolgendosi quasi esclusivamente a un segmento leisure, presenta un sistema di prodotto invernale profondamente avvinto a quello sciistico, mentre d'estate mostra un maggiore orientamento verso le componenti termali, benessere e relax.

L'applicazione del modello delle determinanti del reddito operativo rappresenta un utile momento di riflessione per valutare, da un lato, l'efficacia delle scelte di riposizionamento compiute nel corso dell'ultima ristrutturazione (crescita del livello qualitativo, ampliamento della gamma dei servizi offerti) e, dall'altro, eventuali gap di miglioramento economico ancora inespressi.

La costruzione del conto economico a MOL e a margine di contribuzione ha suggerito di classificare come costi variabili gli acquisti per alimenti e bevande, il costo della lavanderia (esternalizzato), la manodopera diretta retribuita a ore e, più in generale, tutti i servizi i cui contratti di acquisto prevedono una proporzionalità con le quantità prodotte e vendute.

I costi fissi dell'albergo Adler sono, invece, rappresentati dal costo del personale (diretto e indiretto), i costi generali e gli ammortamenti (tabella 1).

I costi fissi diretti sono tipicamente rappresentati dal personale operativo, per esempio il servizio di pulizie per la divisione camere o il personale addetto ai tavoli o alla cucina per la divisione food & beverage. Le scelte compiute dalla proprietà dell'albergo Adler – in particolare l'ampliamento del contenuto di servizio, l'eccellenza nella cucina, l'alto standard qualitativo – si riflettono in un'incidenza percentuale (sul fatturato) piuttosto consistente di questa categoria di costi.

I costi fissi indiretti accolgono il personale centralizzato e tutti i costi generali di struttura. Gli ammortamenti rappresentano un importo piuttosto rilevante in considerazione della recente ristrutturazione.

Dal reddito operativo ai margini unitari

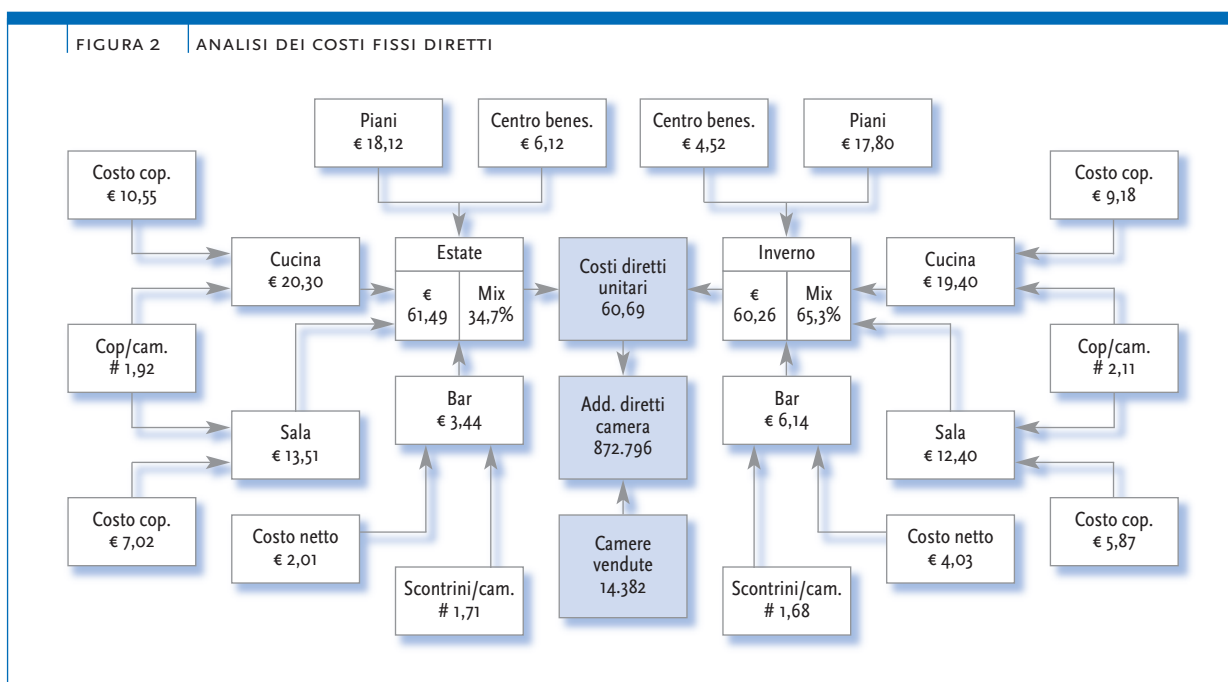
La costruzione del modello richiede di identificare le cause analitiche che determinano il reddito operativo della gestione caratteristica (ROGC). Partendo da tale valore, è utile mettere in evidenza i costi fissi (non monetari, indiretti e diretti) per approdare al margine di contribuzione. Si tratta di esprimere con una nuova forma grafica le informazioni contabili già contenute nella tabella 1.

Questo passaggio non è scevro di conseguenze nell'analisi tesa alla ricerca del miglioramento economico, soprattutto per quanto attiene all'analisi dei costi fissi monetari. Per quanto riguarda i costi fissi indiretti, trattandosi di oneri "lontani" dalle attività ope-

relative non è infrequente che si radichino routine e meccanismi, all'interno dell'organizzazione, che tendono a replicare in modo inerziale certe categorie di costo. Pertanto un'analisi periodica e approfondita può favorire opportuni ripensamenti e, più in generale, la verifica dell'effettivo valore prodotto da tali costi indiretti. Per ragioni di spazio non si propone il dettaglio dei costi indiretti riferiti al caso in esame.

Per quanto concerne i costi fissi diretti, la loro rappresentazione nel modello è espressa in valore assoluto. Il costo unitario è, infatti, influenzato dagli effettivi volumi di produzione e di vendita. Tuttavia, il carattere di costo diretto suggerisce l'utilità di dare *anche* una rappresentazione unitaria, almeno per due ragioni. Un primo motivo attiene all'elevata variabilità percentuale dei costi che ricadono in questa categoria. Conoscere il valore unitario riveste un'importanza rilevante per gestire la politica di prezzo, soprattutto laddove l'intensità competitiva è elevata e il management è chiamato a manovrare i prezzi-ricavo per attrarre specifici segmenti di clientela.

Una seconda ragione è, invece, legata alla gestione dell'efficienza fisico-tecnica. Esprimere i costi fissi diretti anche in termini unitari e articolati secondo i dettagli con cui si leggono i margini di contribuzione unitari (si veda poco oltre il concetto di mix commerciale) permette di valutare sinteticamente se il dimensionamento di tali costi è equilibrato. Per un'applicazione con riferimento al caso in esame si rimanda alla figura 2.



I dati contenuti nella figura 2 mostrano un valore unitario di rilevante importo (60,69 euro), che, moltiplicato per le camere vendute (14.382), permette di approdare al valore complessivo (872.796) già riportato nel conto economico.

L'elevato valore unitario dei costi fissi diretti è principalmente legato all'alto valore dei costi del personale, distribuito nei vari processi aziendali (personale ai piani, cucina, sala, bar e centro benessere).

Gli importi unitari permettono di apprezzare l'efficienza lungo le due macro-stagioni in cui si articola l'attività dell'hotel Adler: l'inverno e l'estate. La figura 2 mostra valori sostanzialmente allineati. Tuttavia, analizzando le singole componenti emerge una maggiore efficienza della stagione invernale – dove si concentrano i maggiori volumi –, con l'unica eccezione del bar. Infatti, l'incidenza unitaria del personale addetto nei vari servizi presenta generalmente un minor costo. Così il valore unitario del personale addetto al centro benessere è pari a 4,52 euro, contro 6,12 euro dell'estate o ancora l'incidenza degli addetti della cucina sui singoli coperti è pari rispettivamente a 9,18 euro e a 10,55 euro.

Il passo successivo dell'analisi richiede l'aggiunta di rilevazioni fuori conto, relative alla componente fisico-tecnica che condiziona tali dati e che caratterizza, quindi, le combinazioni produttive attuate dall'impresa. Si tratta di recuperare due dimensioni tipiche di qualsiasi struttura di costi e di ricavi:

- ▶ una componente fisico-tecnica, espressiva dei valori di produzione e di vendita e della loro composizione;
- ▶ una componente di prezzi negoziati, comprensivi dei prezzi-ricavo ottenuti dall'impresa alberghiera nella vendita dei propri servizi e una componente di prezzi-costo relativa all'acquisizione dei fattori produttivi rappresentati da costi variabili.

Il presente paragrafo analizza la prima variabile (volume), mentre quello successivo introduce la componente dei prezzi negoziati. Si tratta di un passaggio rilevante poiché permette di riscrivere i margini in valore riportati in precedenza (tabella 1) in termini unitari e di aggiungere l'analisi della composizione del volume o mix.

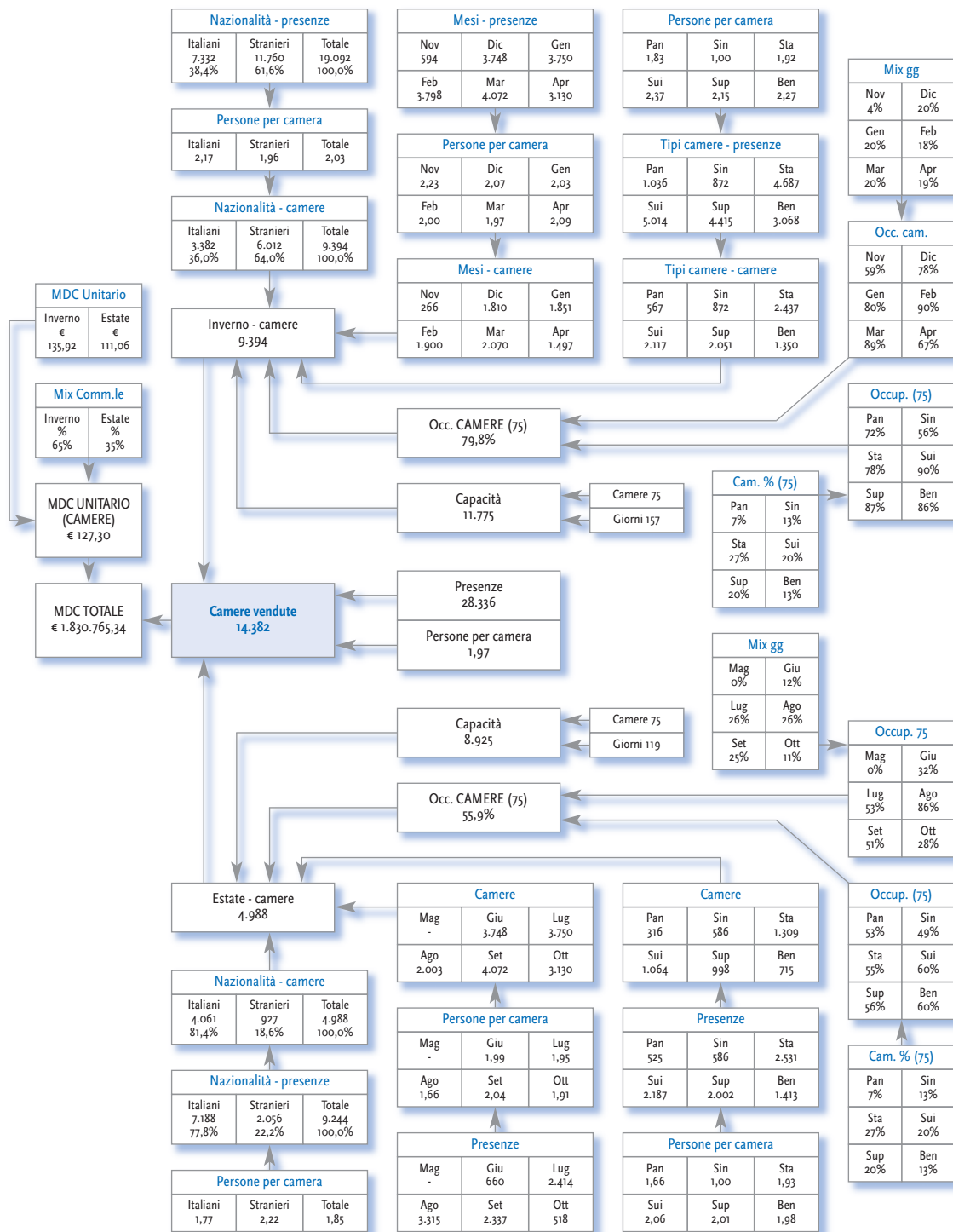
Il volume può essere osservato secondo due differenti punti di vista: il primo privilegia l'analisi esterna e quindi descrive i volumi come il prodotto tra la dimensione del mercato e la quota detenuta dall'impresa, mentre il secondo rappresenta un'analisi interna e considera il volume come il prodotto tra una capacità produttiva e il suo grado di utilizzo (o occupazione). Per ragioni di spazio e di significatività, nell'articolo si riporta solo questo secondo dettaglio. Il tasso di occupazione può essere opportunamente modulato in funzione delle principali stagionalità della struttura. Differenti periodi, infatti, tendono a essere contraddistinti da una diversa "appetibilità" nella prospettiva della domanda. La letteratura suggerisce, infatti, la presenza di numerose cause – tra le quali i fattori naturali e sociali, i calendari sportivi, le tradizioni rivestono un ruolo primario (Sainaghi 2012a) – che generano una variabilità più o meno alta alla domanda. L'identificazione delle stagionalità rappresenta allora un momento di grande importanza. Alcuni studiosi sottolineano come le destinazioni maggiormente interessate dal fenomeno della stagionalità siano quelle periferiche (Jeffrey, Barden 1999) o quelle balneari (Fernández-Morales, Mayorga-Toledano 2008). Una volta identificate le stagionalità è utile articolare i volumi e il tasso di occupazione in funzione di tali periodi. Si può calcolare un mix (definito "stagionale") che misura l'incidenza di ogni periodo in termini percentuali.

***Cause naturali e sociali,
calendari sportivi, tradizioni
generano una variabilità
più o meno alta alla domanda***

Nel caso dell'hotel Adler il volume è rappresentato dal numero di camere vendute su base annua (14.382). La scelta dell'unità di misura è di per sé una scelta strategica. Il management di questa struttura è, infatti, abituato a ragionare in termini di presenze (letti venduti), tuttavia l'analisi impiega le camere vendute. Le ragioni di questa scelta sono molteplici: nel caso delle famiglie con figli, alla crescita delle presenze può non corrispondere un parallelo aumento del ricavo medio unitario. Inoltre, il numero di persone per camera (esplicitato nella figura 3) rappresenta una scelta strategica. In ultima analisi il management è chiamato a ottimizzare il fatturato per camera venduta piuttosto che il ricavo per letto. Le evidenze empiriche mostrano come la stagione invernale presenti una densità (persone per camera) decisamente superiore a quella estiva (2,03 rispetto a 1,85). Inoltre, la stagione invernale è principale appannaggio della clientela internazionale (64%), mentre quella estiva dei turisti domestici (81%). L'analisi dei volumi può essere completata mettendo in evidenza la diversa saturazione della capacità produttiva, opportunamente articolata per periodi e per oggetti. Così, nell'esempio riportato successivamente si considera l'occupazione in funzione di due stagioni (inverno ed estate), poi suddivise nei rispettivi mesi e nei sei differenti tipi di camere. L'analisi per periodo mostra come la stagione invernale realizzi la maggiore occupazione (79,8%) rispetto all'estate (55,9%). Anche la distribuzione mensile è profondamente differente: mentre l'inverno mostra un'occupazione sufficientemente stabile, seppure con una flessione a inizio e fine stagione (dicembre e aprile), nel caso dell'estate l'unico mese con un'elevata occupazione è rappresentato da agosto (86%). Le code stagionali mostrano un'elevata sofferenza: giugno, 32%, ottobre 28%. Non meno importante è poi la ripartizione dell'occupazione per tipi di camera. Si è già richiamata in precedenza la segmentazione sviluppata nel corso dell'ultima ristrutturazione in sei differenti tipi d'offerta. La saturazione della capacità produttiva mostra come alcuni tipi di camere presentino valori decisamente superiori alla media. Così le suite nella stagione invernale, quando l'occupazione media è pari al 79,8%, raggiungono un valore medio del 90%, durante l'estate (media 55,9%) del 60%. Al contrario, le singole mostrano un valore sempre largamente inferiore a quello medio stagionale. Questa sezione evidenzia come le camere che offrono un maggior contenuto di servizio (e che originano un maggiore ricavo medio) presentino una più alta occupazione. Il grado di dettaglio di questa sezione deve essere coerente con le modalità operative dell'azienda nella formulazione e gestione della politica di pricing. Quando si procede a scomporre l'occupazione in diverse stagionalità è necessario "pesare" i diversi periodi in giorni, ottenendo così il mix "stagionale".

L'aggiunta della componente di volume ha permesso di passare dal margine di contribuzione totale a quello unitario. Si rende ora necessario definire tale valore in funzione del mix commerciale. Quest'ultimo può trovare rappresentazione nel peso di diversi segmenti (business, fieristico, congressuale, leisure), di diversi canali (clientela organizzata, clientela individuale) o ancora di differenti stagionalità (come nel caso dell'albergo Adler). L'utilità di questa segmentazione è principalmente legata alla capacità del mix di cogliere differenze sostanziali nei segmenti. Tale diversità deve poi trovare riflesso nei margini; è quindi utile arricchire questa sezione nella misura in cui si ottengono parallele variazioni nel valore del margine di contribuzione unitario. La figura 3 riporta tali passaggi.

FIGURA 3 ANALISI DEL MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO ARTICOLATO PER STAGIONALITÀ



Il valore del margine di contribuzione unitario (127,30 euro per camera venduta) è stato articolato per stagione, così da ottenere il valore medio invernale (135,92 euro) ed estivo (111,06 euro). Ai differenti valori si associa anche un peso diverso delle due stagioni, misurato dal numero di camere vendute in rapporto all'intero anno (mix commerciale). Così la stagione estiva, dove si realizza la minore occupazione, presenta un peso piuttosto limitato, pari al 35%, mentre l'inverno origina circa i due terzi delle camere vendute (65%). L'esistenza di gap significativi tra stagioni "forti" e "deboli" è piuttosto comune nei margini di contribuzione unitari; infatti, a fronte di una struttura di costo variabile che tende a non subire una significativa variazione (come si avrà modo di illustrare nel prossimo paragrafo), ciò che si modifica significativamente sono i prezzi. La maggiore attrattività genera una maggiore occupazione e permette di accrescere il ricavo medio per camera (RMC) o per camera disponibile (RevPAR) (Sainaghi 2011d).

Prezzi-costo e prezzi-ricavo

Si analizzano ora i margini di contribuzione medi unitari delle specifiche combinazioni prodotto/mercato. Per quanto riguarda i ricavi unitari, è importante sintetizzare all'interno dello schema le informazioni rilevanti per il management per gestire i prezzi. Generalmente, è utile mettere in evidenza le principali stagionalità, poiché il valore del servizio è fortemente influenzato dalla dinamica tra domanda e offerta. In questa sezione devono trovare espressione le diverse componenti che formano il valore medio, distinguendo tra servizi centrali (per esempio, la camera) ed extra (rappresentati genericamente da servizi accessori acquistati dal cliente, quali consumazioni al bar, al ristorante, accessi al centro benessere ecc.), così da poter articolare gli obiettivi di ricavo unitario.

Le evidenze riportate nella figura 4 (parte alta) mostrano un gap importante dei prezzi tra la stagione invernale (177,01 euro) e quella estiva (151,24 euro), generato da un valore più alto sia del pernottamento (157,27 euro contro 135,09) sia degli extra (19,74 euro contro 16,16). Questi ultimi sono rappresentati principalmente dai vini acquistati al ristorante, dalle consumazioni al bar e da servizi usufruiti presso il centro benessere. La segmentazione per nazionalità non evidenzia particolari differenze nei prezzi invernali delle camere (158,65 euro per gli italiani, 156,49 per la clientela internazionale), mentre si rileva un maggior valore degli extra nel caso degli stranieri, seppure contenuto (20,51 euro contro 18,37 dei turisti domestici).

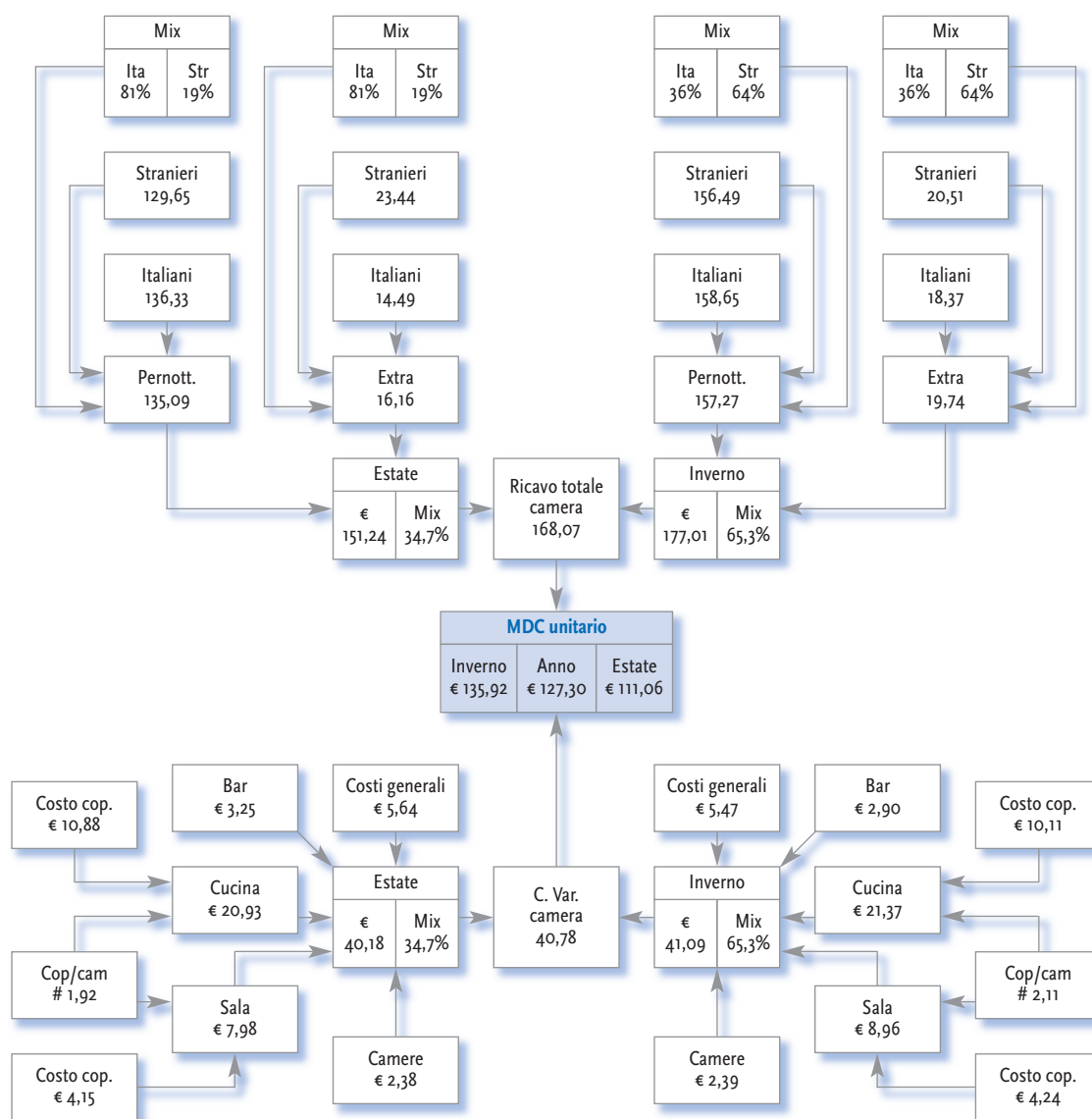
Nella stagione estiva – appannaggio della clientela italiana (81% delle camere vendute) – gli stranieri mostrano mediamente un valore più contenuto del ricavo camera (129,65 euro contro 136,33 degli italiani) e, per contro, un valore decisamente più alto degli extra (23,44 euro contro 14,49). Questi risultati sono principalmente da ricercare nei periodi in cui arrivano gli stranieri, che tendono a scegliere l'albergo Adler in bassa stagione, pagando così un prezzo medio unitario inferiore. Tuttavia gli stranieri, come accade anche nei mesi freddi, tendono a originare una spesa più elevata per i vini consumati al ristorante, generando un valore degli extra più elevato.

L'ultimo passaggio da compiere, sul fronte dei margini di contribuzione unitari, consiste ora nel considerare i costi variabili. 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 indi-

viduata in precedenza) e la quantità di fattore produttivo rilevante impiegato. Questa distinzione riveste grande importanza poiché un'impresa può ridurre i propri costi variabili (per esempio della linea cortesia) sia ottenendo migliori prezzi di acquisto (prezzi-costo) sia riducendo eventuali sprechi, ammanchi, utilizzi impropri (rendimento).

Le evidenze della figura 4 (parte bassa) mostrano una sostanziale omogeneità dei costi variabili se distinti per stagione. Questo risultato non sorprende, poiché gli standard qualitativi dell'albergo restano i medesimi nel corso dell'anno. La stabilità del costo va-

FIGURA 4 | DETTAGLIO DEI PREZZI UNITARI E DEI COSTI VARIABILI



riabile unitario esclude la presenza di particolari vantaggi economici legati alla maggiore saturazione degli impianti lungo la stagione invernale.

Il costo variabile medio per camera venduta ammonta a 40,78 euro su base annua e sale a 41,09 euro nella stagione invernale, a fronte di una piccola contrazione in quella estiva (40,18 euro).

Le componenti variabili più rilevanti sono originate dai servizi *food & beverage* (cucina e sala). Il costo per coperto è pari a 10,88 euro nella stagione estiva e a 10,11 euro in quella invernale. Per ottenere tale valore si è considerato il rapporto esistente tra coperti e camere, pari a 1,92 nella bella stagione e a 2,11 in quella fredda. Questo gap era già stato rilevato in precedenza (figura 3), analizzando la densità per camera.

È importante che tutti i costi variabili trovino una rappresentazione nella più adeguata misura fisico-tecnica. Così i costi della cucina sono più significativi se espressi per coperto anziché per camera venduta.

■ ■ ■ SCHEMA AD HOC E LEVE GESTIONALI-ORGANIZZATIVE

Si può ora procedere alla costruzione di un modello sintetico rappresentativo delle principali determinanti del reddito operativo di gestione caratteristica. Il processo, nel complesso, ha portato a individuare numerose quantità economiche attraverso le quali il management può influenzare in varia misura il risultato di gestione caratteristica. La metodologia proposta tende, infatti, a rappresentare fedelmente i caratteri e le configurazioni delle combinazioni economiche d'impresa.

Si vogliono ora individuare le diverse leve gestionali-organizzative a disposizione del management per manovrare le quantità economiche evidenziate e stabilire delle relazioni tra le prime e le seconde. Se da un punto di vista grafico le relazioni sono identificate con una freccia e lasciano quindi supporre un vincolo di tipo lineare, in realtà il legame è complesso, dinamico e mediato da numerosi fattori, anche di origine esterna. Si tratta, quindi, di uno schema necessariamente semplificato.

L'esistenza di un rapporto complesso tra l'impresa alberghiera e la destinazione (Sainaghi 2012b) suggerisce di definire due tipologie di leve gestionali-organizzative:

- ▶ leve aziendali: comprendono le attività di comunicazione e marketing; di produzione ed erogazione del servizio; di dimensionamento degli organici; di definizione della capacità produttiva; di gestione degli acquisti;
- ▶ leve sovraordinate: comprendono le attività di promozione realizzate a livello di distretto e i processi di sviluppo del sistema di prodotto intrapresi a livello sovraordinato.

Il primo insieme di variabili ha una connotazione tipicamente aziendale e pertanto appare 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 sovraordinata (Sainaghi 2004, 2009, 2011b). Non dimeno, la dimensione meta-direzionale gioca spesso un ruolo decisivo, capace di influenzare significativamente il tessuto causale specifico dell'impresa distrettuale (Sainaghi 2006).

Leve aziendali

L'*attività di comunicazione e marketing* è principalmente chiamata a sviluppare o consolidare i flussi attratti dalla struttura, agendo su un complesso mix di strumenti, quali

lo sviluppo di nuovi prodotti, le scelte di canale, l'attrazione di nuovi segmenti, la creazione di eventi, la gestione del prezzo e via dicendo. È importante che la strategia complessivamente messa in atto dall'impresa sia opportunamente coordinata con quanto viene realizzato a livello di destinazione. Questa leva permette di migliorare il grado di utilizzo della capacità produttiva (e, quindi, i volumi), la composizione del mix (stagionale e commerciale) e la struttura dei prezzi-ricavo. Con riferimento a questi ultimi, si ricorda la centralità che riveste la politica di pricing per una struttura contraddistinta da capacità fissa, dall'immaterialità del servizio, dalla stagionalità.

L'hotel Adler, grazie al suo posizionamento all'interno di un distretto turistico dove è presente un'efficace gestione sovraordinata, ha potuto limitare significativamente i propri investimenti in attività di comunicazione e marketing. La strategia aziendale si propone, da un lato, di fidelizzare i clienti acquisiti e, dall'altro, di attrarre la clientela

già presente nella destinazione, grazie ai suoi numerosi servizi. In particolare, il centro benessere (aperto in opportune fasce orarie anche alla clientela esterna) ha spesso permesso di far conoscere il sistema d'offerta dell'hotel Adler a nuovi target di domanda. Questa scelta appare coerente nei periodi di alta stagione, quando la strategia di destinazione è capace di richiamare consistenti flussi di clientela. L'hotel Adler è capace di approdare a una buona saturazione della propria capacità – si veda l'occupazione mensile riportata nella figura 3 dei mesi di novembre (59%), dicembre (78%), gennaio (80%), febbraio (90%), marzo (89%), aprile (67%), agosto (86%). Per contro, nei mesi restanti l'occupazione si riduce significativamente – maggio (0%), giugno (32%), luglio (53%), settembre (51%), ottobre (28%) – e richiede di sviluppare una chiara strategia commerciale. Quest'ultima dovrebbe avviare un lavoro di segmentazione del mercato teso a identificare nicchie di domanda interessate al sistema d'offerta dell'hotel Adler anche quando la destinazione è poco appetibile. Alcuni elementi di richiamo possono essere legati al centro benessere, all'offerta eno-gastronomica, all'eccellenza raggiunta nell'accoglienza, all'ubicazione centrale, al rinnovato parco camere.

L'attività di comunicazione e marketing è chiamata a sviluppare i flussi attratti dalla struttura, agendo su un complesso mix di strumenti

I processi di *produzione ed erogazione* rappresentano una leva 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 intensa tra personale e clientela. Le modalità con cui si progetta l'ambiente organizzativo hanno una particolare rilevanza soprattutto sugli indicatori di produttività e quindi sulla sezione dei costi (variabili e fissi, diretti e indiretti).

Con riferimento al caso in esame, la gestione dell'organizzazione interna è principalmente tesa a creare un rapporto empatico e positivo tra la clientela e il personale. Nell'analisi dei costi fissi diretti si è avuto modo di rilevare una buona efficienza interna

che si riflette in valori unitari sostanzialmente allineati confrontando le due stagioni. Si è rilevato un potenziale di miglioramento nella gestione invernale del bar.

Considerazioni simili possono essere estese alla gestione dei costi variabili unitari, dove si rilevano scostamenti molto contenuti tra la stagione estiva e invernale (figura 4, parte bassa).

La rappresentazione dei costi esposta in precedenza permette di monitorare in termini analitici l'efficienza aziendale e la comparazione stagionale o tra diversi periodi aiuta a cogliere i gap o i risultati raggiunti in seguito a particolari politiche di miglioramento economico.

Le attività di *dimensionamento dell'organico* quantificano l'entità e la professionalità delle forze lavoro operanti all'interno dell'impresa. Questa leva è quindi legata alle quantità economiche espressive del costo della manodopera. Per questa ragione nello schema sintetico si è insistito sulla rilevanza di tali scelte nella gestione dei costi fissi indiretti – spesso costituiti dal personale che lavora nelle funzioni centralizzate – e nei costi fissi diretti, dove ricade il personale che lavora nei principali processi di produzione ed erogazione del servizio. È in ogni caso importante sottolineare la grande rilevanza che le scelte di organico originano anche sui processi di produzione ed erogazione del servizio. La presenza, infatti, di personale altamente qualificato può favorire la crescita della produttività e, più in generale, dei livelli qualitativi, con ripercussioni, seppure indirette, sui prezzi.

Il management dell'hotel Adler ha deciso di accrescere il numero di figure assunte con contratti a tempo indeterminato, pur in presenza di un modello di saturazione della capacità produttiva stagionale. È stato così possibile creare un clima di maggiore affiatamento e capitalizzare i processi di apprendimento.

A questi indubbi vantaggi, che si riflettono in un'alta soddisfazione della clientela e nel-

la conseguente fidelizzazione e nel passaparola, fa però eco una marginalità più contenuta. Il MOL (tabella 1) mostra, infatti, un valore del 21,7%, mentre il ROGC scende all'11,0%.

Se, dunque, da un punto di vista della strategia competitiva, la scelta intrapresa nella gestione del personale appare coerente, da un punto di vista economico-finanziario è quanto meno necessario avanzare delle criticità. Si è avuto modo di ricordare la necessità di allineare maggiormente le scelte di dimensionamento degli organici con la

strategia commerciale, favorendo uno sviluppo dell'occupazione anche negli attuali periodi di chiusura (maggio) o di bassa stagione (code stagionali ed estate).

Le attività di *definizione della capacità produttiva* plasmano, nel tempo, l'ampiezza dimensionale e la qualità delle infrastrutture presenti nell'impresa alberghiera. Tale variabile influenza, principalmente, la capacità produttiva installata e i costi fissi legati

**Personale altamente qualificato
può favorire la crescita della
produttività e dei livelli
qualitativi, con ripercussioni
indirette sui prezzi**

agli ammortamenti. Inoltre, questa leva riveste una primaria importanza per definire un corretto mix tra i diversi tipi di offerta indirizzati alla clientela.

L'analisi del caso mostra almeno due criticità in seguito all'ultima ristrutturazione.

Un primo tema riguarda la differenziazione delle camere. Se questa politica è stata apprezzata dalla clientela e ha permesso di accrescere la saturazione della capacità produttiva, tuttavia l'analisi sviluppata all'interno della figura 3 mostra chiaramente una minore appetibilità di certi tipi di camere (le singole, in particolare), contraddistinti da un'occupazione decisamente inferiore rispetto alla media aziendale. Per contro, le camere di maggiore livello qualitativo (suite, superior, benessere) presentano un'occupazione decisamente superiore alla media, sia nella stagione invernale (parte alta della figura 3) sia in quella estiva (parte bassa).

Le evidenze empiriche confermano quindi la maggior coerenza esistente tra il complessivo sistema d'offerta dell'hotel Adler e una fascia di clientela di livello medio-alto. Quest'ultima ricerca (com'è ragionevole attendersi) le camere più raffinate, riducendo l'occupazione in quelle più piccole e indifferenziate.

Una seconda criticità dell'attuale strategia di posizionamento è legata alla scarsa valorizzazione del ristorante, dove il caso in esame ha raggiunto un'eccellenza ampiamente riconosciuta dalla clientela. Si è già avuto modo di ricordare che quest'ultimo non è accessibile (se non in bassa stagione) alla clientela esterna. Questa scelta di campo è legata alle ridotte dimensioni della sala che, in presenza di un'alta occupazione, è interamente saturata dalla clientela dell'hotel. Si tratta, in ogni caso, di un grave limite poiché durante l'ultima ristrutturazione era possibile, senza eccessivi sforzi, ampliare la sala del ristorante, potendo così accogliere un target di clientela aggiuntivo con benefiche ricadute sia nella copertura dei costi fissi della cucina sia nell'attrazione di segmenti potenziali già presenti nella località.

Chiarite le criticità, è però corretto riconoscere il positivo effetto generato dalla ristrutturazione nell'aver aumentato lo standard qualitativo della struttura e nell'aver ampliato la capacità del centro benessere.

Le attività di *gestione degli acquisti* influenzano l'entità dei prezzi-costo, con riferimento sia alle componenti variabili sia a quelle fisse. Il posizionamento dell'impresa e soprattutto la sua dimensione rivestono, generalmente, un ruolo rilevante nell'accrescere la forza contrattuale nei confronti dei fornitori. Tuttavia, l'aumento della dimensione aziendale rappresenta solo una possibile via per gestire questa attività. Le strutture che ricercano una strategia di differenziazione tendono, infatti, a selezionare prodotti capaci di generare (o rinforzare) gli elementi di unicità.

L'albergo Adler ha selezionato diversi fornitori locali di materie prime alimentari, con lo scopo di sviluppare un menu fortemente incentrato sui piatti regionali. L'elemento rilevante in questo caso non è tanto rappresentato dal prezzo di acquisto, quanto piuttosto dalla "tipicità". Scelte simili riguardano anche la gestione della linea cortesia.

Il modello in esame ha il pregio di quantificare l'entità del costo in rapporto alla misura fisico-tecnica utilizzata per rappresentare i margini. Così, il costo di un coperto è pari a circa 10-11 euro (a seconda della stagione, figura 4, parte bassa), mentre i costi camera sono pari a circa 2,40 euro.

Leve sovraordinate

L'*attività promozionale sovraordinata* compendia tutti gli sforzi compiuti dalla destinazione entro cui opera l'impresa ricettiva per definire il posizionamento ricercato dalla località. Si tratta, spesso, di una determinante particolarmente rilevante, data la presenza di Destination Management Organization (DMO) dotate di budget cospicui o comunque dotate di complesse e articolate competenze nei processi di comunicazione e marketing (Sainaghi 2011b).

In presenza di un'efficace strategia sovraordinata, le imprese locali potranno ridurre i propri costi promozionali. Questa leva è importante per dilatare le dimensioni del mercato di riferimento.

Le quantità economiche principalmente interessate sono rappresentate dalla capacità produttiva, dall'occupazione, dal mix commerciale, dai prezzi-ricavo.

La destinazione in cui opera l'albergo Adler ha realizzato nel tempo un legame molto forte con i mercati stranieri, contribuendo così ad ampliare il grado di apertura internazionale, da un lato, e a destagionalizzare i flussi invernali, dall'altro. I diversi mercati tendono, infatti, ad avere specifiche e talora complementari preferenze temporali.

Lungo la stagione estiva, al contrario, la promozione sovraordinata mostra una scarsa efficacia, che si riflette in un posizionamento quasi esclusivamente incentrato sul mercato nazionale e, in particolare, sui segmenti localizzati in prossimità della destinazione. Ne conseguono un modello di utilizzo della capacità produttiva decisamente stagionale, una ridotta permanenza media, un mix poco articolato (si rimanda, in proposito, ai valori dell'occupazione mensili riportati nella figura 3). Questo posizionamento tende poi ad acuire la concorrenza sul prezzo tra le aziende locali, soprattutto a inizio e fine stagione.

Queste considerazioni aiutano a comprendere come la strategia sovraordinata rappresenti una grande opportunità per le imprese locali, ma debba essere necessariamente integrata e supportata da una strategia commerciale della singola impresa. È allora utile rileggere i gap della strategia di comunicazione e marketing dell'hotel Adler, richiamati in precedenza.

I processi di sviluppo del *sistema di prodotto distrettuale* sintetizzano 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).

Tale leva appare quindi idonea ad agire sulle attrattive distrettuali e, come tale, esercita importanti influenze per esempio sul mix (stagionale e commerciale), sui livelli dei prezzi-ricavo, sul grado di utilizzo della capacità produttiva, sui giorni di funzionamento dell'impresa alberghiera.

Lo sviluppo di infrastrutture a livello sovraordinato può, inoltre, permettere alle imprese operanti nella destinazione di non sviluppare internamente certe attrattive, contribuendo così a ridurre i costi di investimento, con riflessi positivi sui costi fissi non monetari. Così, la creazione a livello di destinazione di un centro congressi può permettere alle imprese ricettive di attrarre un nuovo segmento di clientela senza dover allestire gli spazi.

Per destagionalizzare i flussi invernali a inizio e fine stagione, la destinazione in cui opera l'albergo Adler ha lanciato un prodotto denominato Skipassfree, che permette di offrire gratuitamente al cliente che soggiorna in una struttura convenzionata la tessera per sciare (Sainaghi 2011c). Questo pacchetto ha avuto un considerevole successo, contribuendo a consolidare i flussi turistici del comparto sia alberghiero sia funiviario. Sul fronte estivo, la destinazione ha organizzato un grande evento – i mondiali di mountain bike – che ha dato un particolare impulso all'occupazione lungo la prima settimana di settembre. Recentemente è stato creato anche un pacchetto che insiste sullo shopping e sull'allenamento in quota, così da attrarre due segmenti relativamente nuovi per la località e contraddistinti da una potenziale differente stagionalità.

Con riferimento allo sviluppo di segmenti non leisure, si segnala invece una “mancata opportunità”. La destinazione, infatti, ha realizzato un centro polifunzionale dotato di alcune ampie sale utili per ospitare convention e congressi. Tuttavia, non è mai stata avviata una fattiva gestione.

Per una rappresentazione sintetica del modello e delle leve gestionali-organizzative si rimanda alla figura 5. Quest'ultima è da intendersi come uno schema di riferimento i cui contenuti potranno modificarsi anche in relazione alla specifica strategia messa in campo dall'impresa o dalla destinazione. È importante sottolineare che il management difficilmente potrà gestire tutte le leve contemporaneamente – la figura propone numerose relazioni (freccie) legate sia alle leve aziendali sia a quelle sovraordinate. I legami esplicitati rappresentano però dei driver attraverso cui la direzione può agire per influenzare le principali determinanti del ROGC. È inoltre ragionevole aspettarsi che diverse strategie aziendali tenderanno a insistere su differenti leve.

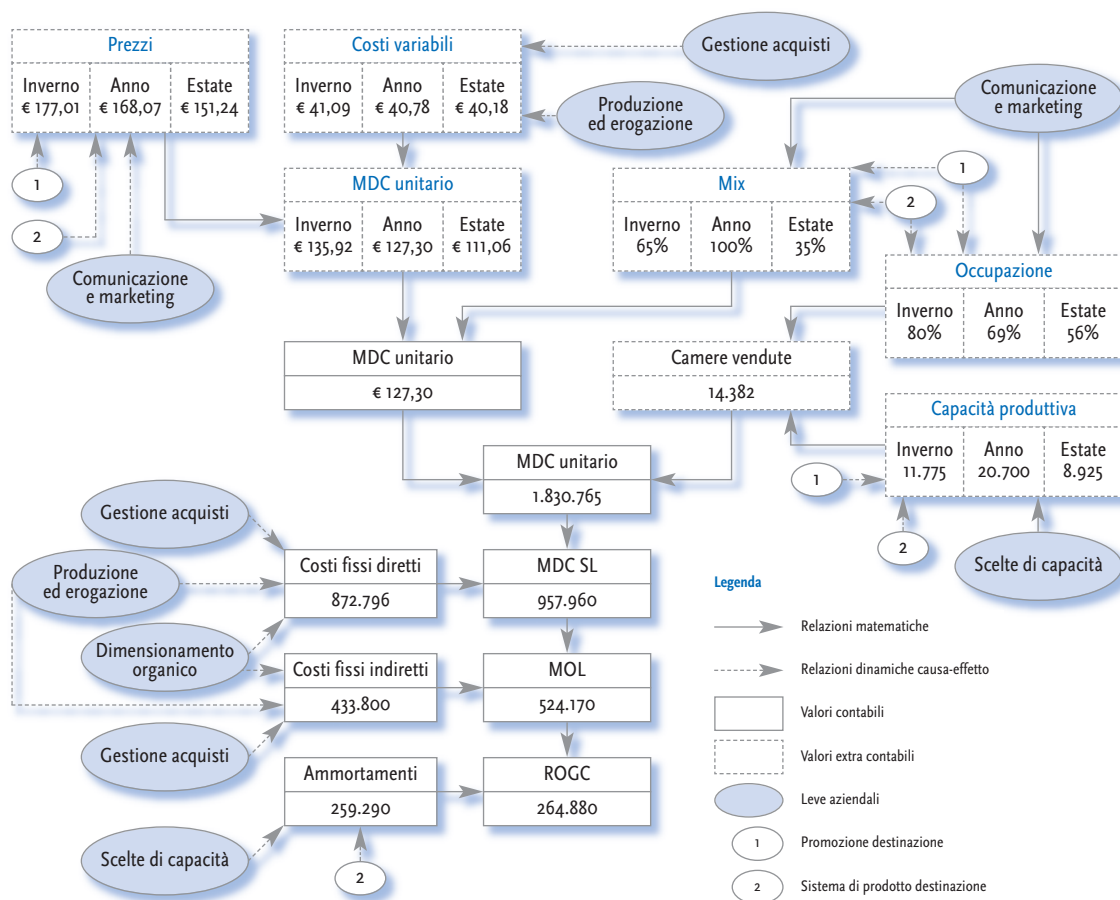
Il management dell'Adler ha avviato un riposizionamento incentrato principalmente sul miglioramento degli standard infrastrutturali (scelte di capacità) e di servizio (dimensionamento organico), mantenendo una buona efficienza (processi di produzione ed erogazione del servizio). Per contro, la politica di marketing ha principalmente valorizzato gli sforzi compiuti a livello sovraordinato, cercando di intercettare la clientela già presente nella destinazione. La gestione degli acquisti ha cercato soprattutto la tipicità.

I principali gap sono rappresentati da una politica commerciale che non è stata capace di sviluppare i periodi di bassa stagione, in presenza invece di organici dimensionati su base annua, e da una scarsa valorizzazione del ristorante, non aperto in stagione alla clientela esterna.

Le leve di destinazione non sono sostanzialmente gestibili dal management, se non in casi molto particolari. Tuttavia, la direzione può stabilire legami positivi con le scelte compiute a livello sovraordinato.

La realizzazione dei mondiali di mountain bike ha contribuito a migliorare significativamente l'occupazione nel mese di settembre. Il management dell'hotel Adler ha intuito le potenzialità di questo segmento e ha rivisto la propria strategia per orientarsi verso questa componente di domanda. In particolare, è stata attrezzata un'officina a supporto dei *biker*, sono stati resi più flessibili gli orari del ristorante e si è offerto un servizio di accompagnamento lungo alcuni itinerari.

FIGURA 5 SCHEMA SINTETICO CON LEVE GESTIONALI-ORGANIZZATIVE (AZIENDALI E DISTRETTUALI)



CONCLUSIONI

La riflessione proposta permette di approdare ad alcune conclusioni a livello teorico ed empirico, a cui si aggiungono i limiti dell'analisi compiuta.

A livello teorico, il caso esaminato mostra le interessanti potenzialità della rappresentazione del tessuto causale e l'identificazione delle principali determinanti da cui dipendono i risultati operativi della gestione caratteristica. Il modello impiegato aiuta, infatti, a identificare alcune relazioni matematiche – si pensi al rapporto esistente tra i volumi, i margini di contribuzione unitari e complessivi – e a comprendere le possibili relazioni dinamiche di causa-effetto che legano le leve aziendali e distrettuali ai valori contabili ed extracontabili.

L'applicazione del modello conferma, senz'altro, l'impossibilità di comprendere a fondo e analiticamente il complesso dei nessi. Infatti, anche in presenza di una rappresentazione semplificata e relativa a un'impresa mono-business (come nel caso in esame), il numero di determinanti appare consistente. Inoltre, ogni determinante racchiude al suo interno un ventaglio piuttosto esteso di varianti. Si pensi, in proposito, ai diversi

accenti che possono assumere la promozione o la produzione ed erogazione del sistema di prodotto. Ne consegue che, cambiando i contenuti e gli accenti della specifica leva in esame, si otterranno differenti effetti sui risultati operativi. Non da ultimo, le singole leve sono avvinte da relazioni reciproche, difficilmente comprensibili e misurabili anche con riferimento al passato. Se dunque si esclude la possibilità di approdare a una piena e analitica conoscenza dei singoli effetti, non di meno l'analisi condotta conferma l'esistenza di un certo potere conoscitivo che l'analisi dischiude al management. Inoltre, l'impiego sistematico di metodologie intrusive (come il modello proposto in questo scritto) aiuta i responsabili aziendali a cogliere gli effetti delle proprie azioni e di altri accadimenti esterni all'attività aziendale, con particolare attenzione alla strategia sovraordinata per l'analisi qui condotta.

A livello empirico, l'applicazione del modello dischiude alcuni vantaggi, tra i quali si ricordano: **1.** lo sviluppo dei sistemi informativi; **2.** la comprensione dei nessi matematici che legano le principali quantità economiche determinanti il reddito operativo; **3.** l'abitudine a interrogarsi *ex ante* e a verificare *ex post* in merito ai possibili effetti originati dalle decisioni e azioni intraprese dal management.

Circa il primo aspetto, il modello delle determinanti del reddito operativo richiede numerose informazioni di natura contabile ed extracontabile e preme, pertanto, per lo sviluppo dei sistemi informativi. Si può così generare, nel tempo, una maggiore attenzione a cogliere i sintomi del cambiamento, grazie alla disponibilità di una più consolidata base informativa.

L'applicazione del modello, il suo utilizzo e lettura presuppongono una corretta comprensione dei legami che si instaurano tra le varie quantità economiche, favorendo una maggiore comprensione dei driver capaci di agire sui risultati operativi. Si può così sviluppare una maggiore sensibilità della direzione a comprendere i riflessi economico-finanziari che certe decisioni originano o possono originare.

Circa il terzo aspetto, la metodologia in parola supporta i responsabili di business nell'affrontare scelte tattiche e strategiche, favorendo una maggiore consapevolezza nell'uso delle leve aziendali e nel cogliere opportunità e minacce che dischiude la strategia sovraordinata.

Il lavoro compiuto, anche alle luce delle evidenze empiriche riportate, mostra per contro alcuni limiti. Un primo punto di debolezza attiene all'orizzonte temporale: le analisi relative al caso Adler si limitano a un solo anno. Se questa scelta è confermata dai precedenti lavori di ricerca che impiegano tale modello e si giustifica principalmente con la complessità che un ricercatore deve affrontare per reperire le diverse informazioni, per contro, il limitato orizzonte temporale riduce la capacità di comprendere i nessi che si instaurano tra le diverse determinanti. Infatti, l'ampliamento della serie storica aiuta ad apprezzare gli effetti positivi o negativi originati da una certa determinante.

Un secondo limite attiene al contenuto qualitativo che le leve (aziendali e sovraordinate) assumono nei confronti delle quantità economiche (contabili ed extracontabili) determinanti il reddito operativo. Il modello non descrive né il segno né l'intensità di tale relazione, ponendo così tutte le leve (e tutte le relazioni) sullo stesso piano. Questo limite dischiude un affascinante lavoro interpretativo al management, che dovrà via via formulare e verificare ipotesi interpretative. ■

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Bolat T., Yilmaz Ö. (2009), "The Relationship Between Outsourcing and Organizational Performance: Is it myth or reality for the hotel sector?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), pp. 7-23.
- Bubbio A. (2010), *Strategia aziendale e redditività d'impresa: i numeri che contano*, Academia Universa, Milano.
- Casarin F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (1975), *I costi standard nella programmazione e nel controllo di gestione*, Giuffrè, Milano.
- Coda V. (1983), "L'analisi delle relazioni di causa-effetto nel governo delle imprese", *Finanza, Marketing e Produzione*, 2, pp. 31-51.
- Coda V. (1984), "Le determinanti della redditività operativa", in Brunetti G., Coda V., Favotto F. (a cura di), *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas, Milano.
- Coda V. (1988), "Le determinanti della redditività operativa", in *Scritti di Economia Aziendale per E. Giannessi*, vol. I, Pacini, Pisa.
- Cuccia T., Rizzo I. (2011), "Tourism Seasonality in Cultural Destinations: Empirical evidence from Sicily", *Tourism Management*, 32(3), pp. 589-595.
- De Carlo M. (2000), *Introduzione all'economia delle aziende turistiche*, Giappichelli, Torino.
- Dredge D. (1999), "Destination Place Planning and Design", *Annals of Tourism Research*, 26(4), pp. 772-791.
- Fernández-Morales A., Mayorga-Toledano M.C. (2008), "Seasonal Concentration of the Hotel Demand in Costa del Sol: A decomposition by nationalities", *Tourism Management*, 29(5), pp. 940-949.
- Giannessi E. (1969), "Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda", in A.a.V.v., *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore. Saggi di discipline aziendali e sociali*, Giuffrè, Milano.
- Haugland S.A., Ness H., Grønseth B.O., Aarstad J. (2011), "Development of Tourism Destinations. An integrated multilevel perspective", *Annals of Tourism Research*, 38(1), pp. 268-290.
- Ingram P. (1996), "Organizational Form as a Solution to the Problem of Credible Commitment: The evolution of naming strategies among US hotel chains, 1896-1980", *Strategic Management Journal*, 17(S1), pp. 85-98.
- Ingram P., Inman C. (1996), "Institutions, Intergroup Competition, and the Evolution of Hotel Populations around Niagara Falls", *Administrative Science Quarterly*, 41(4), pp. 629-658.
- Invernizzi G. (1986), "Le determinanti del 'reddito operativo della gestione tipica': concetti e metodologia applicativa", *Rivista dei dottori commercialisti*, 1, pp. 81-115.
- Jeffrey D.J., Barden R.R. (1999), "An Analysis of the Nature, Causes and Marketing Implications of Seasonality in the Occupancy Performance of English Hotels", *Tourism Economics*, 5(1), pp. 69-91.
- Marasca S. (2010), "Intangibles e creazione di valore. Fra relazioni causali e 'legami mancanti'", in Marchi L., Marasca S. (a cura di), *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, vol. II, *Profili di misurazione e di comunicazione*, Il Mulino, Bologna.
- Marchi L. (1995), "L'analisi economico-finanziaria del profilo strategico", in Marchi L., Paolini A., Quagli A. (a cura di), *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino.
- Masini C. (1979), *Lavoro e risparmio*, Edizione fuori commercio, UTET, Torino.
- Mauri A.G. (2011), *Le imprese alberghiere. Strategie e marketing*, seconda edizione, McGraw-Hill, Milano.
- Mia L., Patiar A. (2001), "The Use of Management Accounting Systems in Hotels: An exploratory study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), pp. 235-257.
- Modica P. (2004), *La contabilità per la direzione nelle imprese alberghiere*, Giuffrè, Milano.
- Molina-Azorin J.F., Pereira-Moliner J., Claver-Cortés E. (2010), "The Importance of the Firm and Destination Effects to Explain Firm Performance", *Tourism Management*, 31(1), pp. 22-28.
- Molteni M., Sainaghi R. (1997), "Il metamanagement di un distretto turistico", *Economia & Management*, 6, pp. 93-104.
- Moran P. (2005), "Structural vs. Relational Embeddedness: Social capital and managerial performance", *Strategic Management Journal*, 26(12), pp. 1129-1151.
- Onida P. (1947), *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta alberghiera*, Giappichelli, Torino.
- Sainaghi R. (2000), "Il potenziale di miglioramento economico dell'impresa alberghiera", *Economia & Management*, 3, pp. 99-116.
- Sainaghi R. (2004), *La gestione strategica dei distretti turistici*, Egea, Milano.
- Sainaghi R. (2006), "From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)", *Tourism Management*, 27(6), pp. 1053-1063.
- Sainaghi R. (2007), "Hotel Adler (a) (b)", in De Carlo M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo. Lettere-casi*, Egea, Milano, pp. 127-139, 353-363.
- Sainaghi R. (2009), "I processi di gestione sovraordinata dei distretti turistici", *Economia e diritto del terziario*, 21(2), pp. 315-343.
- Sainaghi R. (2010), "Eventi fieristici e performance delle imprese alberghiere", *Economia e diritto del terziario*, 22(2), pp. 265-287.
- Sainaghi R. (2011a), "Strategia di destinazione e d'impresa nel comparto alberghiero: quali confini?", *Economia e diritto del terziario*, 23(2), pp. 243-263.
- Sainaghi R. (2011b), "Destination management delle destinazioni urbane: best practice internazionali", *Economia e diritto del terziario*, 23(1), pp. 57-76.

Sainaghi R. (2011c), "Collaborazione pubblico-privata nelle destinazioni turistiche: il caso Skipassfree", *Azienda pubblica*, 4, pp. 361-378.

Sainaghi R. (2011d), "RevPAR Determinants of Individual Hotels: Evidences from Milan", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), pp. 297-311.

Sainaghi R. (2012a), "Tourist Expenditures: The state of the art", *Anatolia*, 23(2), pp. 217-233.

Sainaghi R. (2012b), *Il business plan delle aziende turistiche. Analisi del sistema competitivo*, Egea, Milano.

Sainaghi R. (2013), *Il bilancio per tutti. Un metodo semplice per entrare in un mondo complesso*, Egea, Milano.

Sainaghi R., Baggio R. (2014a), "Structural Social Capital and Hotel Performance: Is there a link?", *International Journal of Hospitality Management*, 37(2), pp. 99-110.

Sainaghi R., Baggio R. (2014b), "Posizione di rete e performance delle imprese alberghiere", *Finanza, Marketing e Produzione*, 4, pp. 59-87.

Sainaghi R., Canali S. (2009), "Posizionamento competitivo delle urban destination e performance delle imprese alberghiere: il caso Milano", *Economia & Management*, 3, pp. 83-100.

Sainaghi R., Phillips P., Corti V. (2013), "Measuring Hotel Performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach", *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), pp. 150-159.

Tang C.H., Jang S.C. (2009), "The Tourism-Economy Causality in the United States: A sub-industry level examination", *Tourism Management*, 30(4), pp. 553-558.

Tripodi C. (2008), *Le condizioni di successo delle imprese alberghiere. Scelte strategiche e risultati aziendali*, Egea, Milano.

Yang Y. (2012), "Agglomeration Density and Tourism Development in China: An empirical research based on dynamic panel data model", *Tourism Management*, 33(6), pp. 1347-1359.

Zappa G. (1950), *Il reddito d'impresa*, terza ristampa della seconda edizione, Giuffrè, Milano.

Zappa (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo primo, Giuffrè, Milano.