

Il controllo dei costi nelle imprese funiviarie

di Ruggero Sainaghi

Il turismo della montagna origina il 13,2% dei 370 milioni di presenze rilevate dall'ISTAT nel 2009, rappresentando il terzo segmento d'offerta. All'interno di questo comparto, il turismo della neve riveste un peso rilevante, sia in termini di volumi, sia, soprattutto, di spesa (Arbesser *et al.*, 2010).

L'attrattiva principale è indubbiamente legata alla pratica dello sci che trova, negli impianti di risalita, uno dei servizi centrali della vacanza. La gestione di queste imprese mostra complessivamente delle crescenti difficoltà a generare dei profili economico-finanziari equilibrati. Tra le principali cause che alzano i punti di pareggio e che talora generano delle perdite già a livello operativo, sono da ricordare gli alti costi per investimenti iniziali (che si traducono in elevati ammortamenti), l'elevata incidenza del costo del personale, i costi legati alla produzione della neve e alla battitura delle piste. Numerose imprese hanno, inoltre, affrontato i gravosi investimenti ricorrendo al debito oneroso e pertanto espongono in bilancio alti oneri finanziari.

I precari equilibri rischiano di generare ricadute negative sull'intera destinazione, data la centralità che riveste lo sci per la maggioranza dei clienti invernali (Tang e Jang, 2011). Ecco allora che comprendere come avviare una fattiva attività di controllo dei costi rappresenta un tema cruciale.

Per capire dove si formano (o si distruggono) i margini di un'impresa funiviaria è necessario affrontare un lungo e complesso processo, data la presenza di numerose "eccezioni" che contraddistinguono queste imprese. Sono, infatti, rinvenibili contemporaneamente alcune criticità, quali l'alto rischio meteorologico, l'alta intensità di capitali, la capacità produttiva fissa unitamente all'impossibilità di produrre per il magazzino, l'elevata incidenza della stagionalità, la presenza di un rapporto di concessione. A questi fattori si unisce una particolarità pressoché unica, cioè la presenza di ricavi congiunti per tutte quelle imprese che operano all'interno di comprensori

con offerta unificata o all'interno di destinazioni dove sono presenti più società funiviarie.

Questi fattori rendono ancora più importante la gestione dei costi, un tema marginalmente sviluppato in letteratura con riferimento alle imprese funiviarie; infatti, molti studi si sono focalizzati sugli effetti originati dall'aumento delle temperature e, più in generale, sulle ricadute originate dai cambiamenti climatici (Breiling e Charamza, 1999; Rosselló-Nadal, 2014). Il presente articolo intende contribuire a colmare questo gap, proponendo una metodologia utile per identificare le principali attività produttive, per articolare gli oneri gestionali per processo e per identificare i più opportuni driver di ribaltamento dei costi, così da approdare a una conoscenza dei margini operativi.

1. I tratti distintivi delle società funiviarie

Per introdurre il tema del controllo di gestione, è utile delineare alcuni tratti caratterizzanti il funzionamento delle imprese funiviarie, sintetizzate in apertura dell'articolo. Il primo paragrafo focalizza l'attenzione sugli aspetti della gestione (§ 1.1), quello seguente riflette sui rapporti con il contesto locale (destinazione o comprensorio) (§ 1.2), mentre infine il terzo paragrafo entra nel merito dei rapporti che si instaurano tra le società funiviarie operanti all'interno di comprensori sciistici (§ 1.3).

1.1. *Le peculiarità della gestione*

Una prima caratteristica è rappresentata dall'*elevata incidenza dei costi fissi*. Se si intende, con questa espressione, un componente negativo di reddito la cui entità presenta una certa rigidità rispetto ai volumi di produzione e di vendita e una certa stabilità entro un certo intervallo di "capacità" (Invernizzi e Molteni, 1990; Sainaghi, 2013), le imprese funiviarie mostrano una struttura di costo quasi esclusivamente incentrata su componenti fisse (Dawson, Scott e Mcboyle, 2009). Per verificare questa affermazione, è utile passare in rassegna le principali attività che danno contenuto al business. Accettando una certa semplificazione, si possono enumerare i seguenti processi: i) trasporto sciatori, ii) produzione neve, iii) battitura, iv) vendita, v) servizi generali. Le prime tre attività sono senz'altro quelle più rilevanti e dove è necessario investire le maggiori energie – materiali, immateriali e umane (Grant, 1991, 1995) – e saranno oggetto di approfondimento nel prosieguo.

Per realizzare il *trasporto* è necessario sostenere gravosi investimenti, che originano poi costi fissi non monetari (ammortamenti) per lunghi periodi, considerando che la vita media degli impianti si aggira attorno ai vent'anni. Ogni linea, inoltre, richiede la presenza obbligatoria di personale

nella stazione a monte e a valle, unitamente al consumo di energia. Quest'ultimo costo è relativamente "insensibile" al numero di utenti trasportati ed è quindi sostanzialmente fisso rispetto agli sciatori, ma variabile rispetto ai giorni di funzionamento dell'impianto.

Considerazioni simili caratterizzano la *produzione di neve artificiale*. Una parte importante del costo è legata agli ammortamenti delle complesse e costose attrezzature che ne rendono possibile la realizzazione – vasche di accumulo acqua, spesso realizzate in quota, stazioni di pompaggio, rete capillare di distribuzione lungo le diverse piste, attrezzature per la produzione di neve, tecnologie che permettono il funzionamento dell'impianto a distanza o in modalità automatiche (gran parte dell' innevamento avviene durante le ore notturne). La produzione di neve artificiale richiede, invece, di sostenere elevati costi (principalmente legati all'energia) variabili in funzione dei metri cubi prodotti, ma fissi rispetto al numero di sciatori (Steiger, 2011). È importante precisare che una quota talora significativa dei metri cubi di neve prodotta sono funzionali alla realizzazione di snow park o di collegamenti tra piste. In entrambi i casi, la neve artificiale è preferibile rispetto a quella naturale, poiché è più "resistente". Ciò significa che anche in inverni caratterizzati da un buon innevamento, si rende comunque necessario ricorrere all' innevamento programmato.

Il *costo di battitura*, infine, richiede di sostenere elevati costi di ammortamento delle attrezzature (rappresentate in primis dai mezzi di battitura) e dai costi di carburante e personale. Il carburante è senz'altro variabile in funzione delle ore o dei metri quadri di pista battuti, ma è fisso rispetto al numero di sciatori. Una volta battuta la pista, il costo rimarrà il medesimo sia se il numero di utenti sarà alto o basso. La rigidità della funzione di costo resta anche se la società opta per il leasing o il noleggio delle attrezzature.

In presenza di elevati costi fissi, la *stagionalità* riveste grande importanza (Bar-On, 1975, 1999), infatti, il bene prodotto dalle società funiviarie è rappresentato da un servizio e non è quindi possibile sviluppare una produzione per il magazzino. La stagionalità è un tratto distintivo delle imprese del turismo, tanto da essere annoverato come la caratteristica peculiare di questo sistema settoriale (Cuccia e Rizzo, 2011). In letteratura sono fiorite diverse definizioni di questo fenomeno, si sono indicate numerose cause che lo originano e si sono descritti numerosi tipi di stagionalità (Butler, 2001). Non è questa la sede per approfondire questi aspetti, ai fini del presente scritto è utile ricordare che la domanda turistica tende a presentare una certa oscillazione, più o meno sistematica (Butler e Mao, 1997), anche in relazione con le scelte di posizionamento compiute a livello di destinazione o comprensorio (si rimanda al prossimo paragrafo). Ne consegue che lo stesso prodotto neve può in certi giorni soddisfare elevati picchi di domanda oppure risultare "sovradimensionato" in altri periodi. Per ridurre gli effetti negativi della stagionalità, i principali rimedi messi in campo attono generalmente alla variabilità dei prezzi, alla creazione di eventi o alla

diversificazione dei segmenti (Baum e Hagen, 1999). Nelle imprese di servizi, la variabilità della domanda genera effetti importanti e tendenzialmente negativi sugli equilibri economico-finanziari, poiché non è possibile immagazzinare il prodotto. Ne consegue che ogni quantità prodotta, ma non venduta, rappresenta una potenzialità di vendita inespressa (Sainaghi e Canali, 2009, 2011).

Le imprese funiviarie sono esposte a un elevato *rischio meteorologico* (Hamilton, Brown e Keim, 2007). Un inverno contraddistinto da un ottimo innevamento farà registrare volumi più elevati di sciatori rispetto a quelli con ridotte o nulle precipitazioni (Fukuskima *et al.*, 2003). Un manto nevoso abbondante riduce la produzione di neve artificiale e facilita le operazioni di battitura. A parità di innevamento, è importante il periodo in cui avvengono le nevicate, poiché se queste ultime anticipano l'inizio della stagione permettono di ridurre la produzione di neve artificiale, mentre se avvengono successivamente, l'azienda potrebbe aver già fatto ricorso all'innevamento programmato. Sempre in tema di rischio meteorologico, la dinamica delle temperature è importante per poter permettere la produzione di neve artificiale, infatti, la resa dei generatori è variabile ed è profondamente influenzata dal livello raggiunto dalla colonnina del mercurio. Le condizioni meteo non influenzano solo la neve e la sua produzione artificiale; il clima esercita effetti rilevanti anche sui comportamenti di acquisto dei clienti potenziali (Töglhofer, Eigner e Pretenthaler, 2011). Decisivo è a questo riguardo il numero di giornate di bel tempo, soprattutto con riferimento ai fine settimana e ai giorni festivi. Infatti, gli sciatori di breve durata (chi acquista tessere mattiniere, pomeridiane, giornaliere) mostrano un'elevata variabilità nei giorni con sole o con brutto tempo (Shih, Nicholls e Holecek, 2009). Infine, la presenza di vento in quota può limitare l'operatività degli impianti e, in certi casi, può ridurre significativamente lo spessore del manto nevoso, spazzando parte della neve presente sulla pista o prodotta artificialmente.

Le imprese funiviarie sono assimilate per la legge italiana al trasporto pubblico e operano, pertanto, in *regime di concessione*. Questo status giuridico genera numerose conseguenze, si vogliono qui ricordare le implicazioni sul fronte dei costi e dei ricavi. Con riferimento ai costi, nei bilanci delle società funiviarie figurano canoni di concessione, la cui entità è in parte influenzata dalle politiche tariffarie adottate dai comuni dove le imprese operano. Ne consegue che in certi territori questo costo è decisamente più elevato che in altri. Ma una seconda implicazione, talora decisamente più rilevante, attiene alla gestione dei ricavi. La struttura di costo fisso, il basso costo marginale, la marcata stagionalità, la possibilità di formulare delle ipotesi sufficientemente attendibili di previsione della domanda hanno spinto le imprese del comparto aereo e alberghiero ad adottare le cosiddette tecniche di *yield e revenue management* (Kimes e Chase, 1998), che consistono, in estrema sintesi, nell'adattare i prezzi di vendita ai volumi di domanda attesi (Mauri, 2007). È ormai prassi che il prezzo di vendita di un biglietto

aereo possa presentare un'elevata variabilità in funzione del giorno di acquisto e sempre più questo avviene anche per altre imprese del turismo (hotel in primis, ma anche parchi tematici, strutture termali). Le caratteristiche delle imprese funiviarie ben si prestano ai principi dello yield management (Perdue, 2002). Tuttavia, il regime in concessione limita in parte una gestione fluida dei prezzi e soprattutto pone dei vincoli negli aumenti tariffari, la cui dinamica è disciplinata dai capitoli di concessione. Inoltre, le amministrazioni locali tendono a introdurre forme di tutela per i residenti – la cui definizione può essere più o meno ampia –, imponendo politiche tariffarie agevolate.

Le società funiviarie presentano i tipici tratti delle imprese ad *alta intensità di capitale* (Damm, Köberl e Pretenthaler, 2014). Si sono già ricordate in precedenza quali attività richiedono di sostenere alti investimenti (le attrezzature connesse con il trasporto, l'innevamento e i mezzi battitura). Le immobilizzazioni materiali e immateriali sono pari a circa tre volte il valore del fatturato. È utile precisare che non sempre l'acquisto rappresenta l'unica soluzione percorribile, le imprese possono ricorrere per certi processi al leasing o, più raramente, al noleggio (mezzi di battitura, parte delle attrezzature connesse all'innevamento). L'elevata intensità di capitale richiede di affrontare precise scelte di finanziamento (gestione del rapporto di indebitamento), i cui riflessi economici sono decisivi per molte imprese del settore. Le società poco solide mostrano, infatti, una spirale potenzialmente viziosa tra alto debito, elevati oneri finanziari, perdite gestionali, riduzione del capitale netto, aumento del debito.

Gli elevanti investimenti pluriennali rendono le società funiviarie esposte al rischio di *obsolescenza tecnologica*. Un esempio in tal senso è rappresentato dall'introduzione della tecnologia ad agganciamento automatico nel corso degli anni Novanta. Quest'ultima ha di fatto modificato le modalità di trasporto degli sciatori. In passato, infatti, il trasporto avveniva impiegando attrezzature agganciate in modo "fisso" alla fune di trasporto. Ne conseguiva che la velocità dell'impianto restava la medesima sia al momento di carico dello sciatore, sia durante il trasporto, sia al momento della discesa. Per evitare un impatto troppo violento durante le operazioni di salita, la tecnologia "fissa" presentava ridotte velocità di trasporto. Con lo sviluppo dell'agganciamento automatico, l'impianto si muove a differenti velocità nei tre momenti del trasporto indicati in precedenza. In particolare, quando avviene il carico la seggiovia si sgancia dalla fune principale (che gira a velocità elevata) e si aggancia su un anello che si muove lentamente. L'aver differenziato le velocità ha permesso di raggiungere contemporaneamente più obiettivi: prelevare in modo dolce lo sciatore, garantire un trasporto veloce, aumentare complessivamente il numero di persone trasportate per ora, riducendo le code alla partenza. L'avvento della nuova tecnologia ha richiesto però gravosi investimenti di sostituzione.

Un ultimo tratto, sempre relativo alle immobilizzazioni e in particolare alle attrezzature, attiene alla presenza di *alte barriere all'uscita*. Con questa

espressione Porter (1980, 1985) identifica quei settori dove gli investimenti sono difficilmente smobilizzabili. Questa caratteristica è senz'altro rinvenibile nel settore del trasporto funiviario, poiché gli impianti sono "personalizzati" sulle esigenze dell'acquirente. La linea di trasporto è, infatti, disegnata sulle specifiche misure di lunghezza lineare, quota e dislivello. Inoltre, gli alti costi di posa rendono poco economico smontare, adattare e riposizionare un impianto da una zona all'altra. Simili considerazioni possono essere espresse per gli impianti di innevamento, dove una parte significativa dell'investimento è rappresentata da materiali sotterrati all'interno della ski area o da manufatti fissi (vasche di accumulo acqua).

Le caratteristiche fin qui descritte generano costi marginali quasi nulli, elevata variabilità della domanda, alti investimenti non smobilizzabili. Queste condizioni possono spingere le imprese che operano strutturalmente in perdita a continuare la propria attività. Infatti, al risultato economico negativo (in presenza di elevati ammortamenti) può associarsi la presenza di flussi di cassa prima delle operazioni finanziarie positivi, che comunque permettono di produrre un cash-flow positivo, contribuendo alla riduzione del debito oneroso o comunque alla copertura (parziale o totale) degli oneri finanziari (Falk, 2013). Chiaramente, la presenza di squilibri economici strutturali pone dei problemi di sostenibilità nei momenti di rinnovo del parco impianti.

1.2. *Il legame con la destinazione*

Come tutte le imprese che operano all'interno di destinazioni turistiche (Dredge, 1999; Haugland *et al.*, 2011), le società esercenti impianti a fune intessono un rapporto stretto con il posizionamento della destinazione o del comprensorio dove operano (Sainaghi, 2004, 2006, 2011a). Si tratta di un dialogo a due vie: le società funiviarie rappresentano, generalmente, un interlocutore importante per le destination management organization (DMO) e possono influenzare gli accenti e i temi che danno contenuto alla strategia sovraordinata (Bornhorst, Ritchie e Sheehan, 2010). In molte località queste imprese mostrano una dimensione (in termini di fatturato, addetti o capitale investito) decisamente superiore alla media, assumendo talora i tratti di "leading company" (d'Angella, De Carlo e Sainaghi, 2010), assicurando un volano importante sul fronte dell'occupazione. Inoltre, lo sci rappresenta il "core product" della stagione invernale. Tutti questi fattori assicurano alle società un naturale ruolo di "primus inter pares" (Sheehan e Ritchie, 2005). Per contro, però, le scelte distrettuali esercitano una forte influenza sull'operatività delle imprese funiviarie. La letteratura sottolinea, soprattutto, l'importanza delle scelte di mix dei posti letto compiute nel passato (Sainaghi, 2011b) e più in generale di costruire una coerenza tra le scelte di capacità allestite dall'impresa funiviaria (numero di persone trasportabili per ora) e quelle presenti nella destinazione (posti letto ad alta rotazione).

Circa il primo tema (*mix ricettivo*), i posti letto di una località possono essere composti da differenti tipi di offerta, quali alberghi, bed&breakfast, case vacanza, agriturismi, campeggi, seconde case. Ciascuno origina delle inevitabili conseguenze sul tipo di cliente attratto, sulla sua stagionalità e capacità di spesa. Le seconde case originano particolari ricadute (Bieger, Beritelli e Weinert, 2007). Si tratta di posti letto in appartamenti di proprietà di non residenti o comunque di soggetti che non svolgono la propria attività lavorativa all'interno della destinazione. Il legame che si instaura tra il proprietario dell'immobile e la località assume, pertanto, un rapporto occasionale, che si limita ai periodi non lavorativi e di vacanza. Queste considerazioni possono essere estese a chi, per diversi motivi, dovesse trasferire formalmente la propria residenza presso la destinazione, continuando però a vivere e a lavorare in un altro luogo.

Molte destinazioni alpine hanno incentivato o comunque non hanno ostacolato la costruzione di seconde case, soprattutto nel corso degli anni Sessanta e Settanta. Le località più interessate dal fenomeno sono certamente quelle poste a distanze più contenute da importanti città o che dispongono di efficaci collegamenti (stradali, ferroviari o, più recentemente, aerei) (Muller, Hall e Keen, 2004). Le ragioni che hanno favorito la costruzione di seconde case sono molteplici: i) la possibilità di aumentare i posti letto senza richiedere investimenti da parte dei residenti, ii) la generazione di importanti flussi di cassa originati dalla vendita dei terreni in aree dove, prima dell'avvento del turismo, regnava la povertà, iii) lo sviluppo di attività edili locali capaci di aumentare l'occupazione all'interno della destinazione, iv) la presenza di lobby legate al comparto immobiliare che hanno orientato le scelte delle amministrazioni locali.

I posti letto in seconde case vanno, dunque, a comporre il più ampio mix ricettivo che caratterizza il territorio. Tuttavia, non tutte le componenti d'offerta sono tra loro assimilabili, poiché originano effetti molto differenziati sul profilo di ospite attratto. Se si focalizza l'attenzione sulle seconde case, la letteratura sottolinea come questa forma tende a richiamare componenti di domanda altamente stagionali e presenti, nel tempo, una saturazione della capacità produttiva (occupazione) inferiore a quella degli altri comparti ricettivi (Bieger, Beritelli e Weinert, 2007). Questi tratti sono connaturati con il tipo di ospite. Il proprietario di una seconda casa tende, infatti, a utilizzarla principalmente nei periodi di alta stagionalità, ad esempio nei periodi di Natale e di Pasqua, nei fine settimana, durante i "ponti" e i giorni festivi. Per contro, si rileva un afflusso trascurabile durante i giorni feriali. Ne consegue, che quanto più il mix d'offerta è sbilanciato verso le seconde case, tanto più le stagionalità saranno marcate e si rileveranno picchi molto ampi nel numero di turisti presenti nei periodi festivi e in quelli feriali (Sainaghi, 2008).

I proprietari di seconde case, inoltre, raramente sono interessati ad affittare la propria abitazione, poiché: non si vogliono avere dei vincoli nell'utilizzo, la casa contiene gli oggetti del proprietario o ancora perché quest'ul-

timo non è interessato a conseguire un reddito aggiuntivo, spesso marginale rispetto a quello complessivo (Bieger, Beritelli e Weinert, 2007). A queste ragioni, se ne possono aggiungere numerose altre che, di fatto, limitano la possibilità di gestire ad “alta rotazione” i posti letto delle seconde case (Bieger *et al.*, 2005). Con tale espressione si fa riferimento all’affitto settimanale, una formula che favorisce il cambio continuo di ospiti, così da mantenere elevata la saturazione e di generare un importante volano non solo per il proprietario dell’immobile, ma anche per le imprese operanti all’interno della destinazione (Macchiavelli, 2011). È difficile che i posti letto in seconde case diventino letti ad alta rotazione, poiché: i) gli standard qualitativi possono essere non allineati con il mercato (soprattutto nel caso di vecchi appartamenti non più rinnovati o in presenza di arredamenti rappresentati da vecchi mobili dismessi dalla dimora principale), ii) la presenza nei condomini di un impianto di riscaldamento centralizzato genera costi molto rilevanti per portare in temperatura l’appartamento, erodendo una parte consistente del ricavo dell’affitto. In questi casi, inoltre, la presenza di numerose altre parti confinanti fredde può comunque impedire il raggiungimento di una temperatura allineata con gli standard richiesti dai turisti, iii) i regolamenti condominiali, in alcuni casi, vietano l’affitto turistico, per evitare il disturbo generato dalla presenza di ospiti che hanno orari e stili di vita spesso profondamente diversi con gli altri condomini. Per questo motivo, in una logica di destination management, è piuttosto difficile aumentare la saturazione della capacità produttiva delle seconde case, non a caso definiti da alcuni autori come posti letto “freddi”, contrapposti a quelli alberghieri ed extra alberghieri ad alta rotazione definiti, “caldi” (Palmer e Mathel, 2010).

In sintesi, si può affermare che il mix ricettivo origina profonde influenze sul tipo di ospite attratto e sulla sua stagionalità. Le località con molte seconde case, a parità di condizioni, presentano un contesto poco favorevole per le società funiviarie, poiché si acquiscono le stagionalità.

Un secondo tema rilevante, attiene alla necessità di accordare le *scelte di capacità* delle imprese funiviarie con il numero di ospiti attratto, normalmente, dalla destinazione. Questa coerenza riguarda, principalmente, le capacità di trasporto orarie. È, infatti, evidente che squilibri nell’uno o nell’altro senso non potranno che provocare, alla lunga, situazioni difficilmente sostenibili. In presenza, infatti, di un numero di sciatori strutturalmente superiore a quello gestibile dalle imprese funiviarie, si genereranno lunghe code agli impianti che spingeranno gli ospiti con meno vincoli a cambiare la destinazione. Nel caso opposto, eccessive portate orarie rispetto ai flussi attratti dalla località non potranno che generare degli squilibri economico-finanziari, mettendo a rischio la solvibilità del comparto funiviario. È importante comprendere che questo equilibrio è articolato nelle varie stagionalità dei periodi di funzionamento. Le località con elevati picchi festivi (tipicamente durante il periodo natalizio e i fine settimana) dovranno gestire un eccesso di domanda. Tuttavia, se l’impresa funiviaria effettua scelte di

capacità coerenti con tali volumi, esperimenterà nei restanti periodi un eccesso di capacità. La costruzione di un punto di equilibrio è quindi un complesso gioco di interessi, che coinvolge un alto numero di stakeholder. Si tratta, inoltre, di un equilibrio dinamico, poiché nel tempo muta sia il potenziale di attrazione della destinazione, sia il mix di clientela. Per le società funiviarie sono importanti quasi esclusivamente gli ospiti che sciano. Se la località risulta più appetibile per altri segmenti – ad esempio chi ricerca passeggiate, relax, servizi termali, shopping, componenti culturali ed enogastronomiche – le imprese sciistiche dovrebbero rivedere le proprie scelte di capacità. Come ricordato però in precedenza, gli investimenti presentano elevate barriere d'uscita e vincolano le imprese funiviarie per tempi lunghi (circa vent'anni).

1.3. *L'integrazione dell'offerta*

Un terzo tema che è utile richiamare per affrontare il controllo di gestione delle società funiviarie, attiene al grado di integrazione delle varie società che operano all'interno di una destinazione o di un comprensorio.

Generalmente la clientela stanziale è molto sensibile a una offerta scistica ampia e differenziata, che include un elevato numero di piste tra loro collegate sci ai piedi. Come è intuibile, al crescere del soggiorno si vuole evitare la ripetitività dei percorsi. Questa esigenza è stata acuita anche dall'evoluzione dell'attrezzatura sciistica e in particolare dall'introduzione dello sci "carving". Si tratta di una nuova tecnologia che ha ridisegnato lo sci "sciancrandolo" e permettendo a numerosi praticanti con una limitata tecnica, di padroneggiare meglio l'attrezzatura, semplificando in misura significativa soprattutto i cambi di direzione e aumentando la velocità media di percorrenza. La maggiore velocità, unitamente alla già citata maggiore efficienza dei mezzi di trasporto hanno progressivamente aumentato il numero di dislivello percorso dai clienti. Nel complesso, quindi, si è reso necessario ampliare la ski area, per garantire una adeguata differenziazione dei tracciati. Un'altra forza che preme in tal senso è rappresentata dallo sviluppo che lo snowboard ha avuto nel tempo. Gli amanti della tavola ricercano spesso piste appositamente studiate per loro, prediligendo neve fresca e aree dove è possibile effettuare evoluzioni. Numerose imprese hanno pertanto integrato snow park, liberamente accessibili con il biglietto ordinario o hanno creato delle piste che ben si adattano alle esigenze di questo target.

In sintesi, dunque, le località sono chiamate ad offrire un'offerta ampia e diversificata di piste (anche per grado di difficoltà). Alcune imprese hanno realizzato questo obiettivo attraverso una politica di crescita incrementale continua. Si è venuta così a creare, nel tempo, una grande impresa che, attraverso i normali canali della gerarchia, può assicurare la gestione integrata e unitaria della ski area. In molti altri casi, tuttavia, questo obiettivo è stato raggiunto integrando l'offerta di numerose piccole società e adottando

una tariffazione comune. L'ospite che acquista la tessera può utilizzare gli impianti e le piste dei vari concessionari, spesso ignorando di muoversi tra sistemi di prodotto afferenti a diverse imprese. Si viene così a creare una situazione di ricavi comuni che debbono essere ripartiti tra le diverse aziende della destinazione o del comprensorio. I metodi di ripartizione messi a punto dai vari territori presentano tratti differenti e mostrano un'elevata complessità. Infatti, tendono a considerare le diverse caratteristiche tecniche degli impianti, i costi standard di gestione, un certo coefficiente di riempimento; attraverso questi elementi si approda a un costo standard generalmente riferito al singolo passaggio. Per passaggio si intende il numero di risalite (ed eventuali discese per chi non scia) che sono state compiute dal titolare della tessera. Moltiplicando i passaggi reali per il costo standard si ottiene una certa remunerazione teorica che, se messa in rapporto con il fatturato effettivo, permette di stabilire il cosiddetto "coefficiente di resa" della destinazione o del comprensorio. Esula dallo scopo del presente scritto approfondire le tecniche di ripartizione, ciò che qui preme sottolineare sono due implicazioni rilevanti. Una prima considerazione riguarda la politica di pricing: si è già avuto modo di considerare il ridotto spazio di manovra che il regime in concessione attribuisce alle imprese funiviarie. Si può ora aggiungere che la presenza di tessere comuni a più società riduce ulteriormente gli spazi di manovra che hanno le singole imprese nel gestire i prezzi. In presenza, infatti, di ricavi comuni, le tariffe sono generalmente gestite da un'associazione che riunisce le singole imprese. Il peso dei singoli associati è generalmente pesato sul numero di impianti detenuto, ponderato in funzione delle caratteristiche tecniche (non sono certamente messi sullo stesso piano una sciovia e una funivia). Una seconda considerazione attiene alla centralità che i metodi di ripartizione attribuiscono ai passaggi, rendendo i ricavi delle imprese funiviarie funzionali ai flussi di clientela trasportati – e non, invece, come avviene nella realtà, al numero di tessere vendute. Se dunque, un'impresa che opera secondo una formula non integrata sarà sensibile a incrementare il numero di tessere vendute (a parità di mix commerciale e di prezzi), un'impresa operante all'interno di un comprensorio dove i riparti avvengono sulla base dei passaggi, sarà invece attenta a incrementare il numero di risalite che avvengono sui propri impianti.

2. I processi e le misure fisico-tecniche

Sulla base delle considerazioni fin qui esposte, si può iniziare a comprendere l'importanza che riveste il controllo dei costi. La gestione dei ricavi, infatti, avviene per molte imprese a livello comprensoriale e la reale influenza esercitata dalle singole società dipende dal potere relativo detenuto all'interno dell'associazione. La gestione dei prezzi è, inoltre, mediata da quanto previsto nei capitoli di concessione. La proprietà e il management, invece, hanno piena autonomia e responsabilità nel realizzare un attento

monitoraggio degli oneri di gestione. Per avviare quest'ultima attività, è utile identificare i principali processi che danno contenuto alla produzione ed erogazione del prodotto sci. Per ragioni di spazio, si omette di includere nell'analisi le attività ristorative, in parte poiché non strettamente legate al core business e in parte poiché esiste già un'ampia letteratura che ha affrontato questo tema (Leo *et al.*, 2013).

Accettando una certa semplificazione, le principali attività sono quelle già richiamate in precedenza: il trasporto degli utenti, la gestione dell'innnevamento, le attività di battitura; a queste si sommano poi le attività di vendita, comunicazione e marketing (anche se spesso sono gestite direttamente dall'associazione skipass a livello locale o di comprensorio) e i servizi generali. Focalizzando l'attenzione sui tre processi direttamente connessi con la produzione del servizio sci, è interessante notare come ciascuna attività presenti differenti misure fisico-tecniche.

Nel caso del *trasporto*, l'unità di misura rilevante è il passaggio e normalmente a ciascuna tessera sono associate più risalite. L'intensità con cui il cliente utilizza gli impianti dipende da tanti fattori, tra cui si possono ricordare: la durata della tessera, la sua capacità tecnica di sciare, la preparazione atletica. Tendenzialmente, le tessere di breve periodo (quali giornalieri, mattinieri, pomeridiani, tessere a ore) mostrano un utilizzo più intenso di quelle plurigiornaliere.

Nel caso dell'*innnevamento programmato*, i costi sono espressi per euro/metro cubo di neve, utile anche per capire quanta neve produrre. Infatti, per innnevare certe superfici (quali le piste) è necessario produrre un certo volume; da qui l'importanza di conoscere il costo unitario. Per calcolare questo parametro è necessario considerare i singoli fattori produttivi (acqua, energia, attrezzature) che, a loro volta, impiegano diverse misure: nel caso dell'energia, infatti, i costi sono espressi a euro/chilowattora, mentre prima della trasformazione in neve, l'unità di misura è rappresentata dai metri cubi d'acqua.

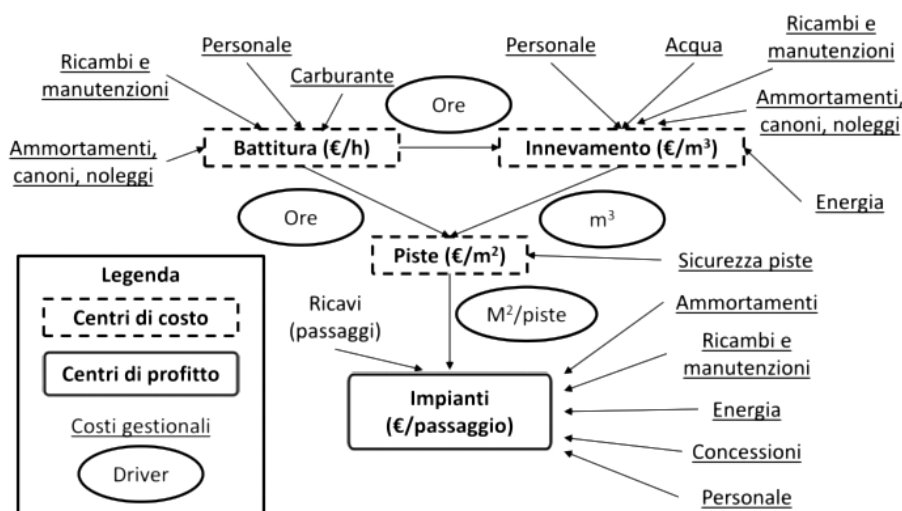
Infine, i *costi di battitura* sono espressi in euro/ora. Infatti, per i mezzi di battitura è poco rilevante la distanza lineare, comunemente impiegata nel caso del trasporto merci (dove si ragiona in costi euro/chilometro). Questa particolarità è legata sia alle elevate pendenze che caratterizzano le piste – dove pertanto una medesima distanza può richiedere tempi differenti di percorrenza –, sia soprattutto alla superficie. Una pista con la medesima distanza lineare può essere più o meno ampia, presentando differenti superfici da battere e richiedendo un diverso numero di ore di lavoro dei mezzi.

È importante che il controllo di gestione sappia alimentare le varie sezioni con le opportune misure fisico-tecniche, anche per fornire indici e parametri che sappiano parlare il linguaggio dei responsabili delle diverse aree aziendali. Va da sé che per calcolare i margini per impianto bisogna poi trovare degli opportuni driver che sappiano aggregare le varie componenti di costo. Si segnala la tendenziale asimmetria esistente tra la prospettiva aziendale nella scelta della misura fisico-tecnica più rilevante e quella

del cliente. Mentre per le società i ricavi tendono a essere associati al numero dei passaggi, in ragione delle considerazioni ricordate in precedenza sui metodi di ripartizione impiegati a livello di destinazione e di comprensorio, per il cliente il valore della tessera è legato al tempo e in particolare alla fruizione del servizio piste. È lì, infatti, dove avviene l'esperienza "fun" per lo sciatore.

Le considerazioni fin qui espresse fanno sì che i servizi di produzione neve e di battitura si qualificano come centri di costo, mentre il trasporto sia al tempo stesso un centro di costo e di ricavo. Coerentemente con questa impostazione, il percorso metodologico suggerito per calcolare i costi di produzione è sintetizzato all'interno della tabella 1.

Tab. 1 – Schema concettuale per il controllo dei costi



2.1. L'attività di battitura

Il centro di costo battitura accoglie tutte le componenti necessarie per realizzare questo servizio. La tavola 1 ha messo in evidenza quattro principali oneri, rappresentati da: i) personale, ii) carburante, iii) ammortamenti (per i mezzi di proprietà), canoni leasing o noleggi (nel caso in cui non si procede all'acquisto), iv) ricambi e manutenzioni, a cui si aggiunge la categoria residuale degli altri costi. È piuttosto semplice attribuire le singole componenti al servizio di battitura: il personale rappresenta generalmente un costo diretto con figure più o meno dedicate sul singolo mezzo di battitura; i rifornimenti avvengono generalmente all'interno di una stazione carburanti dedicata (in quota), dove viene tenuta una contabilità in litri per

ciascun mezzo; infine, gli ammortamenti, i noleggi o i canoni leasing sono chiaramente attribuibili a ciascun mezzo.

La voce più complessa da gestire è certamente quella relativa ai ricambi e alle manutenzioni, infatti, nelle aziende di maggiori dimensioni questo processo è svolto all'interno dell'impresa, attraverso una officina. Questa scelta è dovuta a numerosi fattori: l'intensità che assume il servizio di battitura fa sì che le manutenzioni siano ricorrenti e non saltuarie; l'alto costo di acquisto (o di noleggio o di leasing) fa sì che le imprese funiviarie tengano un parco mezzi dimensionato sull'effettivo utilizzo e quindi che le manutenzioni debbano essere effettuate in tempi brevi; la dimensione dei mezzi rende poco agevole (e molto costoso) il trasporto presso officine o centri riparazione.

La presenza di un'officina "complica" l'attività di controllo, poiché configura un nuovo centro di costo, le cui componenti principali sono rappresentate da alcuni costi diretti, quali il personale (i meccanici, talora coadiuvati dagli stessi autisti dei mezzi) e i materiali di consumo, e una serie di costi indiretti –l'ammortamento delle attrezzature, i costi dello stabile, le utilities. I costi diretti possono essere attribuiti direttamente ai mezzi, se possibile al singolo mezzo, mentre i costi generali sono oggetto di ripartizione a intervalli regolari. Si suggerisce di utilizzare come driver il valore dei costi diretti. È allora sufficiente tenere una contabilità che "carica" in un apposito centro di costo gli oneri indiretti, per poi suddividere il costo totale per il valore dei costi diretti e "ribaltarli" sui singoli mezzi in funzione del valore dei costi diretti già attribuito.

Normalmente l'officina, pur essendo più o meno dedicata, durante il periodo invernale, ai mezzi di battitura svolge anche degli interventi a vantaggio degli impianti di risalita, dell' innevamento, delle piste e, laddove presente, della ristorazione. In termini generali, si tratta di piccoli interventi, quale la sostituzione di un elemento su un impianto, la produzione di attrezzature legate alla sicurezza per le piste, la realizzazione di manutenzioni sugli impianti dedicati all' innevamento e via dicendo. In questi casi si può procedere come descritto in precedenza: i costi diretti vengono attribuiti alle singole aree di intervento (battitura, innevamento, piste o impianti), mentre i costi generali vengono ripartiti in funzione del valore dei singoli interventi, come descritto in precedenza. Per non complicare eccessivamente la rappresentazione grafica della tavola 1, si è omessa la presenza dell'officina.

Per attribuire il costo del personale addetto all'officina è necessario tracciare il numero di ore impiegate da ciascun addetto per le singole commesse. In alternativa, laddove alcune attività sono piuttosto ricorrenti, si possono definire delle percentuali di allocazione sui singoli centri di costo o di profitto.

Si suggerisce l'utilità di allocare i costi non sull'intero centro di costo, ma sulle singole componenti che lo "popolano". Così, nel caso dei mezzi è senz'altro preferibile attribuire i costi ai singoli mezzi, così da disporre di

informazioni preziose anche per responsabilizzare gli autisti. Un mezzo, infatti, che presentasse sistematicamente dei costi di manutenzione molto più alto della media potrebbe suggerire un utilizzo poco attento. La conoscenza dei costi di esercizio dei singoli mezzi è preziosa anche in sede di acquisto, si può infatti rilevare che un certo tipo di mezzo presenta sistematicamente minori costi di gestione. È possibile anche comprendere fino a che punto è conveniente impiegare un mezzo, sapendo che da un certo punto in poi il costo delle manutenzioni può subire un'impennata, rendendo più conveniente la sostituzione.

Una volta allocati i costi a ogni mezzo, è utile procedere al calcolo del costo orario. Alcune società condividono periodicamente queste informazioni con i conducenti dei mezzi, creando delle vere e proprie classifiche interne, con l'obiettivo di favorire comportamenti virtuosi.

Per ribaltare i costi della battitura, il driver suggerito è rappresentato dal numero di ore mezzi. Si ottiene così il costo unitario che viene poi allocato alle singole attività (principalmente le singole piste, freccia verso il basso nella tavola 1) in funzione delle ore di lavoro svolte per ogni singola iniziativa (ad esempio quante ore di battitura sono state dedicate alla pista "X" o "Y"). Si tratta solo all'apparenza di un'informazione semplice, infatti, le società di maggiori dimensioni dispongono di un'ampia ski area, dove sono presenti numerose piste che presentano spesso superfici in comune. Può esserci, infatti, un pezzo di pista da cui si diramano poi più percorsi tra loro alternativi. Per rilevare le ore relative ai singoli tratti si suggeriscono due possibili soluzioni. Il modo più semplice è quello di disporre di un rilevatore GPS per ogni mezzo, così da avere delle statistiche affidabili. In alternativa si possono tracciare in modo chiaro i confini delle singole piste, procedendo a identificare le aree comuni, per poi chiedere ai conducenti di quantificare il numero di ore lavorato sui singoli tratti. Si possono anche formulare delle percentuali standard, laddove il percorso tende ad essere più o meno il medesimo.

Si segnala che i mezzi battitura svolgono anche sistematicamente alcune attività di trasporto funzionali all'innevamento programmato (freccia verso destra posta all'interno della tavola 1); in tal caso è sufficiente rilevare le ore impiegate per questa attività.

2.2. *L'attività di innevamento*

Le componenti di costo legate alla produzione neve sono principalmente rappresentate dall'energia, dal personale, dall'acqua e dal costo delle attrezzature (ammortamenti, noleggi o canoni leasing). Si tratta di costi diretti che, opportunamente sommati, permettono di calcolare il costo complessivo dell'innevamento. Per ribaltare l'onere alle singole piste, è sufficiente impiegare come denominatore i metri cubi di neve prodotti (così da approdare a un valore euro/metro cubo) per poi moltiplicare il valore unitario per i vo-

lumi impiegati per ogni pista o sezione di pista, nel caso delle aree comuni. Per ottenere i valori di pertinenza di ogni area, è utile ricordare che ogni macchina di produzione neve dispone di un contatore, quindi è possibile tracciare i volumi prodotti. Nel caso dell'innevamento realizzato tramite aste, il problema non si pone poiché le attrezzature non sono rimuovibili. Questo processo, se appare semplice a tavolino, è più complesso sul campo. Innanzitutto i generatori di neve vengono spostati da una pista all'altra (attraverso l'impiego dei mezzi di battitura) con frequenza, a seconda delle effettive esigenze. Quindi, si renderebbe necessario rilevare i consumi dopo ogni spostamento, avendo cura di indicare per ogni generatore di neve su quale pista viene posizionato o in alternativa di poter geolocalizzare le singole attrezzature (con i relativi spostamenti) e poter leggere in remoto i dati di utilizzo. Si ricorda che il numero di generatori di neve impiegato è generalmente piuttosto elevato (possono essere diverse centinaia in una ski area di medie dimensioni). Inoltre, in taluni casi vengono prodotti dei cumuli di neve in zone adiacenti a più piste e poi spostati in funzione delle necessità. Questi fattori, nel complesso, possono limitare la disponibilità di informazioni puntuali e precise sui volumi relativi alle singole piste (o sezioni di piste). Certamente la soluzione preferibile è quella di creare dei meccanismi organizzativi che permettano di rilevare le informazioni necessarie al controllo di gestione. In alternativa si possono stimare delle percentuali di ripartizione dei volumi prodotti (sulla base dell'esperienza storica) o impiegare come proxy i volumi di acqua dispacciati dalle varie sezioni dell'impianto di innevamento (dove sono generalmente collocati dei contatori). Quest'ultima via presenta però dei limiti: spesso, infatti, un ramo dell'impianto può servire più piste contemporaneamente, non permettendo di avere informazioni attendibili sulle singole superfici.

Come già ricordato, il centro di costo innevamento riceverà una quota dei costi di battitura rappresentata dalle ore in cui i mezzi sono stati impegnati per lo spostamento dei generatori di neve; riprendendo la tavola 1, si tratta della freccia che dai mezzi di battitura va verso l'innevamento.

2.3. *Le piste*

Le piste rappresentano il terzo centro di costo, anche se, a differenza dei primi due, si caratterizza più come "contenitore intermedio", nel quale confluiscono i costi della battitura e della produzione neve. Le piste rappresentano l'area dove avviene l'esperienza ricercata dal cliente finale e dove si consuma il "momento della verità" (Normann, 1984). In questo centro di costo confluiscono alcuni oneri legati alla gestione della sicurezza, la cui entità è comunque di importo contenuto.

Le piste rappresentano "l'anello di congiunzione" tra le più importanti componenti di costo (battitura e produzione neve) e gli impianti, dove si generano i ricavi aziendali. Ogni impianto, infatti, è a servizio di una o più pi-

ste: lo sciatore, infatti, sale per poter poi scendere sci ai piedi. Ecco allora l'utilità di impiegare le aree sciabili come raccordo tra i costi e i ricavi e in particolare quale via per poter ribaltare sugli impianti i costi di battitura e di innevamento. Per realizzare questo passaggio, è sufficiente stabilire un legame tra le piste e gli impianti, attribuendo le superfici sciabili ai singoli impianti; il driver è dunque rappresentato dai metri quadrati.

2.4. *L'attività di trasporto*

Sugli impianti, in ultima analisi, convergono dunque i costi della battitura, della produzione neve, della gestione piste, secondo il percorso sintetizzato all'interno della tavola 1. A questi oneri sono poi da aggiungere i costi propri di ogni linea di trasporto, principalmente rappresentati dal personale dedicato, dai costi energetici, dagli ammortamenti e dalle manutenzioni, dai costi di concessione. Gli oneri associati agli impianti presentano la natura di costi fissi specifici, cioè oggettivamente attribuibili ad ogni impianto (Coda, 1968, 1975; Invernizzi, 1986) e quindi non generano particolari problemi.

Si ricorda che laddove l'impresa ottiene i ricavi in proporzione ai passaggi, si dispone per ciascun impianto sia del fatturato, sia dei costi ed è quindi possibile calcolare il margine (ante costi generali). Questo valore riveste grande importanza ed è utile esprimerlo sia in valore assoluto, sia in percentuale (sul fatturato dell'impianto), sia valorizzando la misura fisico-tecnica (euro/passaggio). In valore assoluto esprime il contributo che ogni impianto dà alla copertura dei costi generali; in termini percentuali è possibile stabilire dei confronti tra i diversi impianti, così da cogliere le linee di trasporto più profittevoli o quelle che distruggono valore. Infine, i margini in misura fisico-tecnica aiutano a capire l'equilibrio o il disequilibrio esistente tra prezzi e costi a passaggio, disponendo, per questi ultimi, dei principali dettagli relativi alle principali attività di gestione (battitura, innevamento, gestione delle piste, trasporto).

Chiarita l'impostazione metodologica e i principali passaggi tecnici necessari per implementare un sistema di controllo dei costi, si vogliono ora affrontare alcune riflessioni, relative: i) alla natura dei costi, distinguendo tra componenti variabili e fisse, ii) all'utilità o meno di includere nell'analisi i costi fissi non monetari (ammortamenti), iii) all'inclusione o meno degli oneri finanziari nelle imprese particolarmente indebitate.

Circa il primo aspetto, le imprese funiviarie si caratterizzano per un'elevata rigidità delle strutture di costo, composte quasi esclusivamente da componenti fisse rispetto al numero dei passaggi. Queste società, infatti, aprontano un servizio il cui costo subisce limitate variazioni al modificarsi del numero di sciatori. In letteratura si suggerisce grande prudenza nel ripartire i costi fissi per i volumi, poiché i valori unitari saranno molto sensibili alle quantità prodotte e vendute. Se si mettono a confronto due stagioni

caratterizzate da costi gestionali piuttosto simili, i valori unitari potrebbero risultare alquanto differenti a seconda dei passaggi registrati. Per questo motivo nella tavola 1 si sono esplicitati i volumi.

L'analisi ha incluso gli ammortamenti, cioè costi stimati aventi una natura non monetaria. Da un punto di vista economico, tale scelta appare corretta poiché si tratta di investimenti già realizzati e che pertanto vincolano l'azienda per tempi lunghi. Non considerare questa componente, poiché non origina uscite finanziarie, significa escludere un rilevante fattore produttivo.

Infine, nelle aziende con elevati rapporti di indebitamento, può essere utile includere i costi finanziari nei vari dettagli sviluppati nella tavola 1. Per imputare questi ultimi ai vari centri di costo può essere utile impiegare come driver il capitale investito, a condizione che si possano articolare le immobilizzazioni tecniche per centri di costo. Questo processo generalmente non pone particolari problemi, poiché risulta agevole separare le attrezzature dedicate alla battitura, all'innevamento, alle piste, agli impianti.

3. I processi e le metodologie di gestione dei costi

In questo paragrafo si vogliono tracciare alcuni suggerimenti utili per avviare una effettiva gestione dei costi, focalizzando l'attenzione su alcuni elementi processuali (attività da realizzare in una prospettiva dinamica) e metodologici (cioè sulla "via da percorrere" per poter approdare a una fattiva gestione dei costi). Le riflessioni che seguono si basano sulla struttura del controllo di gestione esposta al paragrafo precedente e sintetizzata all'interno della figura 1.

Con riferimento all'attività di *battitura* è importante calcolare i costi unitari (euro/ora) per ciascun mezzo e creare un confronto sistematico tra i vari mezzi, se possibile articolato su alcuni esercizi. Si possono così identificare eventuali valori anomali che devono essere oggetto di approfondimento. In taluni casi, i maggiori costi possono essere legati a una diversa efficienza dei mezzi e questo patrimonio conoscitivo può risultare utile in sede di rinnovo delle attrezzature. La presenza di componenti fisse (ammortamenti e personale in primis) fa sì che i mezzi con un ridotto impiego presentino elevati costi unitari; in questi casi il responsabile dell'attività deve valutare attentamente il dimensionamento del parco impianti e del conseguente organico. I differenti costi orari possono essere originati dalla presenza di inefficienze nell'impiego dei mezzi o nell'espletamento della battitura. Può così capitare che l'attività di battitura venga ripetuta un numero eccessivo di volte, generando un valore marginale molto contenuto per il cliente (si ribatte, in sostanza, una pista già ottimale), ma accrescendo i costi in capo all'impresa funiviaria. È interessante notare che per cogliere questo potenziale di miglioramento è utile disporre del costo di innnevamento totale per pista (o sezione di pista); infatti, il costo orario può presentare un valore allineato alla media aziendale. Questa attività di lettura dei costi

(unitari e complessivi), se compiuta sistematicamente nel tempo e valutata dal responsabile del centro di costo insieme agli autisti dei mezzi, può permettere di definire un know-how operativo di grande valore. Si può così approdare a una sorta di vademecum che definisca lo standard di battitura per ciascuna pista (o tratto) in termini di ore, di numero di lavorazioni, di costo medio; l'importanza di queste informazioni è da mettere in relazione con il turnover che spesso caratterizza questa attività. I costi medi possono poi essere valorizzate anche nelle attività di programmazione e di costruzione dei preventivi economico-finanziari.

La gestione dei costi di *innevamento* richiede di stabilire dei confronti intertemporali sui costi unitari (euro/metro cubo) e complessivi (euro/piste) dei vari tracciati in cui si articola la ski area. Questa prospettiva appare più rilevante che non la semplice comparazione del costo medio unitario delle diverse piste in un certo esercizio. Infatti, non tutti i tracciati ricorrono alla produzione di neve artificiale con la stessa intensità (le aree poste alle quote più alte potrebbero non disporre di innevamento programmato). Certamente, la lettura intertemporale è influenzata da fattori contingenti che interessano i singoli esercizi, quali la dinamica delle precipitazioni nevose, delle temperature e del vento in quota. Tuttavia, se si passa dal valore unitario a quello complessivo (dato dal prodotto tra i metri cubi di neve prodotti e il costo medio unitario) risulta agevole isolare l'effetto generato dalla quantità di neve prodotta. Questa attività di confronto deve essere integrata con l'incidenza che le singole componenti di costo riportate nella figura 1 rivestono. Un tema delicato è rappresentato dall'energia, la cui dinamica unitaria (euro/kWh) ha mostrato negli ultimi anni una dinamica mediamente crescente. Il management può valutare forme di integrazione a monte, avviando una propria produzione elettrica (energia eolica, idroelettrica, parchi solari sviluppati in zone idonee, ecc.) che può garantire economie e una stabilizzazione del costo medio unitario.

Una seconda area di miglioramento è legata alla comprensione di quali siano i volumi idonei di neve artificiale da produrre. Per comprendere questo aspetto è utile chiarire che il responsabile del centro di costo deve decidere se massimizzare la produzione di neve (quando le temperature lo consentono) oppure se limitare la produzione. Il primo approccio permette di ridurre il rischio che il manto nevoso si assottigli man mano che la stagione procede; inoltre, la presenza di un abbondante innevamento semplifica le operazioni di battitura, riducendo i costi unitari e complessivi. Per contro, però, l'eccessiva produzione genera un aumento negli oneri complessivi. Il secondo approccio (minimizzare la produzione) può esporre l'impresa al rischio che il manto nevoso si assottigli man mano che la stagione procede e non sia più possibile produrre la neve artificiale, ad esempio perché le temperature non lo consentono (l'inverno cede progressivamente il passo alla primavera). Questo secondo stile di gestione permette pertanto di ottimizzare il costo a inizio stagione, ma può esporre l'impresa a una riduzione dei livelli qualitativi, a una chiusura anticipata delle piste e quindi a un calo dei

volumi. Il controllo di gestione può aiutare il responsabile del centro di costo a trovare un'adeguata collocazione tra i due approcci, ad esempio valutando le quantità di neve presenti in periodi ben definiti su ciascuna pista. I mezzi di battitura dispongono di una tecnologia che permette di misurare lo strato di neve. Si può così creare uno storico (per singola pista) opportunamente temporizzato (ad esempio su base settimanale o mensile) che permette di stabilire i quantitativi di neve da produrre a seconda della dimensione dello strato. Certamente queste informazioni non risolvono completamente il trade-off tra massimizzazione o minimizzazione, poiché inverni differenti possono essere caratterizzati da una dinamica altrettanto diversa delle temperature medie e delle precipitazioni nevose. Può così capitare che lo strato risultato ottimale un anno risulti inadeguato nell'inverno successivo. Tuttavia, questo know-how aiuta a gestire la complessa e dinamica decisione di quali volumi di neve produrre.

Le informazioni relative agli *impianti* permettono di quantificare il margine gestionale generato da ogni singola linea di trasporto, seppure ante costi generali. Nel caso di margini positivi, è utile valutare se ci sono potenziali di miglioramento, agendo sul complesso di leve riportato nella figura 1. Non meno rilevanti possono essere alcune decisioni da attuare in presenza di margini negativi. Per inquadrare i possibili interventi si possono distinguere alcune fattispecie. La perdita può riguardare impianti cosiddetti di arroccamento, cioè di linee di trasporto marginalmente servite da piste e che servono principalmente per raggiungere la ski area. Questi impianti svolgono una funzione di trasporto in senso stretto e la loro economicità non può essere che valutata considerando la ski area nel complesso. Se l'azienda presenta ridotte dimensioni è difficile che i disavanzi generati da questi impianti trovino adeguata compensazione in quelli serviti da piste. Il management dovrebbe valutare se ci sono possibilità di ampliare l'offerta, così da assorbire e ripartire le perdite strutturali generate da questi impianti, oppure di condividere parte dei costi con i soggetti che beneficiano delle esternalità positive (ricettivo, enti pubblici locali). In taluni casi si può valutare se la destinazione può farsi carico di modalità di trasporto alternative, così da limitare o eliminare gli impianti di arroccamento – si può ad esempio istituire un servizio di navetta su gomma che trasporta gli sciatori in punti di accesso alla ski area.

Nel caso, invece, di perdite gestionali che riguardano gli impianti serviti da piste lo squilibrio può essere generato da due differenti fattispecie: la presenza di inefficienze nella gestione dei costi (battitura, innevamento, trasporto) o dalla presenza di un ridotto numero di sciatori (tessere vendute o passaggi, a seconda di come vengono valorizzati i ricavi), insufficiente a remunerare gli oneri. Ovviamente le due fattispecie rappresentano i punti polari di una infinità di casi intermedi, dove le due cause si intrecciano. Nel primo caso (eccessivi costi) il controllo di gestione fornisce gli stimoli per procedere a una idonea attività di ridimensionamento, secondo i dettagli chiariti in precedenza; tale attività può essere supportata da benchmark rap-

presentati da concorrenti virtuosi. Nel secondo caso (ridotti volumi) è necessario agire impiegando le tradizionali leve del marketing mix, se possibile integrando certe azioni (quale lo sviluppo di nuovi prodotti) a livello di destinazione. È utile anche chiedersi se le piste a servizio degli impianti sono adeguati in termini dimensionali e per grado di difficoltà.

Conclusioni

Il presente documento ha tracciato una riflessione per implementare un'attività di controllo dei costi nelle imprese funiviarie, proponendo un percorso logico che permetta di calcolare i margini aziendali per impianto. L'analisi ha, inoltre, identificato alcune basilari misure fisico-tecniche, indispensabili per apprezzare l'efficienza con cui vengono gestite le singole attività e per procedere ai ribaltamenti dei costi. L'articolo ha fornito alcuni esempi di come questa attività possa poi condurre a una effettiva gestione dei costi, identificando elementi metodologici e di processo.

L'utilità di questa riflessione è legata, da un lato, alla rilevanza che la pratica dello sci riveste all'interno del turismo alpino, un segmento rilevante (in termini sia di flussi, sia di spesa) per numerosi paesi, tra cui anche l'Italia, e, dall'altro, a una mancata riflessione sul tema del controllo dei costi. Numerosi fattori, richiamati in apertura di questo articolo, rendono sempre più complessa la gestione delle società funiviarie. La letteratura di riferimento si è focalizzata ad oggi più sull'affronto di singoli temi della gestione o sull'analisi dell'effetto originato da cambiamenti di contesto – in primis il cambiamento climatico –, fornendo un limitato contributo al tema sviluppato nel presente articolo.

La riflessione proposta contribuisce pertanto a colmare un gap di ricerca e fornisce un supporto al management delle imprese funiviarie. Quest'ultimo è chiamato sempre più a interrogarsi su quali condizioni aziendali e di contesto permettono lo svolgersi della gestione, secondo un profilo economico-finanziario sostenibile. Il controllo dei costi rappresenta una priorità per creare le condizioni di sviluppo duraturo, i cui effetti travalicano certamente i confini delle imprese funiviarie e coinvolgono numerose aziende e stakeholder operanti principalmente (ma non solo) all'interno della destinazione o del comprensorio locale (Sainaghi e Baggio, 2014).

La riflessione proposta presenta alcuni limiti che possono orientare la ricerca. Un primo aspetto attiene all'utilità di avviare un'analisi e un monitoraggio della situazione economico-finanziaria delle imprese funiviarie, con l'obiettivo sia di tracciare lo stato dell'arte, sia di comprendere quali sono le principali determinanti del reddito d'impresa, con particolare attenzione ai risultati della gestione caratteristica. Nell'analisi degli antecedenti è importante ricomprendere una serie di variabili indipendenti relative alla destinazione (Sainaghi e d'Angella, 2011; Sainaghi, Phillips e Corti, 2013). Un secondo limite è rappresentato dallo sviluppo di casi di ricerca tesi a com-

prendere quali sono le imprese che si avvalgono di sistemi di controllo dei costi e quali tratti assumono rispetto al framework proposto in questo articolo.

Riferimenti bibliografici

- Arbesser, M., Grohall, G., Helmenstein, C., & Kleissner, A., *Die ökonomische Bedeutung des alpinen Wintersports in Österreich – Jahresbericht 2009*, Wien, 2010.
- Bar-On, R.R., *The measurement of seasonality and its economic impacts*, in «Tourism Economics», 5(4), 1999, pp. 437-458.
- Bar-On, R.V., *Seasonality in tourism*. London, London, The Economic Intelligence Unit, 1975.
- Baum, T., Hagen, L., *Responses to seasonality: The experiences of peripheral destinations*, in «International Journal of Tourism Research», 1(5), 1999, pp. 232-299.
- Bieger, T., Beritelli, P., Weinert, R., Understanding second home owner who do not rent. Insights on the proprietors of self-catering accommodation, in «International Journal of Hospitality Management», 26(2), 2007, pp. 263-276.
- Bieger, T., Beritelli, P., Weinert, R., Wildmann, F., «Demographic and economic change and their impact on second home utilisation in Swiss tourist destinations», in K. Weiermair, H. Pechlaner, T. Bieger, *Time Shift, Leisure and Tourism*, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2005.
- Bornhorst, T., Ritchie, J.R., Sheehan, L., *Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical*, in «Tourism Management», 31(5), 2010, pp. 572-589.
- Breiling, M., Charamza, P., *The impact of global warming on winter tourism and skiing: a regionalised model for Austrian snow conditions*, in «Regional Environmental Change», 1, 1999, pp. 4-14.
- Butler, R.W., «Seasonality in tourism: Issues and implications», in T. Baum, S. Lundtorp, *Seasonality in tourism*, Amsterdam, Pergamon, 2001, pp. 5-22.
- Butler, R., Mao, B., «Seasonality in Tourism: Problems and Measurement», in P. Murphy, *Quality Management in Urban Tourism*, Chichester, Wiley, 1997, pp. 9-23.
- Coda, V., *I costi di produzione*, Milano, Giuffrè, 1968.
- Coda, V. (1975). «Uno schema di analisi della redditività», in Aa.Vv., *Studi di ragioneria, organizzazione e tecnica economica. Scritti in onore del professor Alberto Riparbelli*, Pisa, Cursi, vol. I, 1975, pp. 301-316.
- Cuccia, T., Rizzo, I., *Tourism seasonality in cultural destinations: Empirical evidence from Sicily*, in «Tourism Management», 32(3), 2011, pp. 589-595.
- d'Angella, F., De Carlo, M., Sainaghi, R., *Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations*, in «Tourism Review», 65(4), 2010, pp. 61-73.
- Damm, A., Köberl, J., Pretenthaler, F., *Does artificial snow production pay under future climate conditions? A case study for a vulnerable ski area in Austria*, in «Tourism Management», 43(1), 2014, pp. 8-21.
- Dawson, J., Scott, D., Mcboyle, G., *Climate change analogue analysis of ski tourism in the northeastern USA*, in «Climate Research», 39(1), 2009, pp. 1-9.
- Dredge, D., *Destination Place Planning and Design*, in *Annals of Tourism Research*, 26(4), 772-791.
- Falk, M. (2013). A survival analysis of ski lift companies. «Tourism Management», 36(1), 1999, pp. 377-390.

- Fukuskima, T., Kureha, M., Ozaki, N., Fukimori, Y., Harasawa, H., *Influences of air temperature change on leisure industries: case study on ski activities*, in «Mitigation and Adaptation Strategies for Climate Change», 7, 2003, pp. 173-189.
- Grant, R., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, in «California Management Review», 33(3), 1991, pp. 114-135.
- Grant, R., *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications* (II ed.), Oxford, Blackwood, 1995.
- Hamilton, L.C., Brown, C., Keim, B.D., *Ski areas, weather and climate: time series models for New England case studies*, in «International Journal of Climatology», 27(15), 2007, pp. 2113-2124.
- Haugland, S.A., Ness, H., Grønseth, B.O., Aarstad, J., *Development of tourism destinations. An integrated multilevel perspective*, in «Annals of Tourism Research», 38(1), 2011, pp. 268-290.
- Heo, C.Y., Lee, S., Mattila, A., Hu, C., *Restaurant revenue management: Do perceived capacity scarcity and price differences matter?*, in «International Journal of Hospitality Management», 35(6), 2013, pp. 316-326.
- Invernizzi, G., *La costruzione della mappa strategica di un'impresa*, in «Sviluppo & Organizzazione», 69(1), 1982, pp. 75-82.
- Invernizzi, G., Molteni, M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Milano, Etaslibri, 1990.
- Kimes, S.E., Chase, R.B., *The Strategic Levers of Yield Management*, in «Journal of Service Research», 1(2), 1998, pp. 156-166.
- Macchiavelli, A., «Le abitazioni di vacanza: densità, utilizzo e implicazioni sulle destinazioni», in A. Macchiavelli, *Le abitazioni di vacanza nella fruizione turistica territoriale*, Milano, FrancoAngeli, 2011, pp. 17-39.
- Mauri, G.A., *Yield management and perceptions of fairness in the hotel business*, in «International Review of Economics», 54(2), 2007, pp. 284-293.
- Muller, D.K., Hall, C.M., Keen, D., «Second home tourism impact, planning and management», in C. M. Hall, K.D. Muller, *Tourism, mobility and second homes: Between elite landscape and common ground*, Clevedon, Channel View Publications, 2004, pp. 15-32.
- Normann, R., *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business* (II ed.), Chichester: Wiley, 1984.
- Palmer, A., Mathel, V., *Causes and consequences of underutilised capacity in a tourist resort development*, in «Tourism Management», 31(6), 2010, pp. 925-935.
- Perdue R.R., *Perishability, Yield Management, and Cross-Product Elasticity: A Case Study of Deep Discount Season Passes in the Colorado Ski Industry*, in «Journal of Travel Research», 41, 2002, pp. 15-22.
- Porter, M.E., *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980.
- Porter, M.E., *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985.
- Rosselló-Nadal, J., *How to evaluate the effects of climate change on tourism*, in «Tourism Management», 42, 2014, pp. 334-340.
- Sainaghi, R., *La gestione strategica dei distretti turistici*, Milano, Egea, 2004.
- Sainaghi, R., *From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)*, in «Tourism Management», 27(5), 2006, pp. 1053-1063.
- Sainaghi, R., *Strategic positioning and performance of winter destinations*, in «Tourism Review», 63(4), 2008, pp. 40-57.

- Sainaghi, R., *Strategia di destinazione e d'impresa nel comparto alberghiero: quali confini?*, in «Economia e diritto del terziario», 23(2), 2011a, pp. 243-263.
- Sainaghi, R., «Processi di meta-management e appartamenti turistici: il caso Livigno», in A. Macchiavelli, *Le abitazioni di vacanza nella funzione turistica territoriale*, Milano, FrancoAngeli, 2011b, pp. 119-138.
- Sainaghi, R., *Il bilancio per tutti. Un metodo semplice per entrare in un mondo complesso*, Milano, Egea, 2013.
- Sainaghi, R., Baggio, R., *Structural social capital and hotel performance: Is there a link?*, in «International Journal of Hospitality Management», 37(2), 2014, pp. 99-110.
- Sainaghi, R., Canali, S., *Posizionamento competitivo delle urban destination e performance delle imprese alberghiere: il caso Milano*, in «Economia & Management», 09(3), 2009, pp. 83-100.
- Sainaghi, R., Canali, S., *Exploring the effects of destination's positioning on hotels' performance: the Milan case*, in «Tourism: An International Multidisciplinary Journal of Tourism», 6(2), 2011, pp. 121-138.
- Sainaghi, R., d'Angella, F., *Strategie e performance delle imprese alberghiere di Milano*, in «Economia Aziendale Online», 2(2), 2011, pp. 209-221.
- Sainaghi, R., Phillips, P., Corti, V., *Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach*, in «International Journal of Hospitality Management», 34(1), 2013, pp. 150-159.
- Sheehan, L.R., Ritchie, J.R., *Destination stakeholders exploring identity and science*, in «Annals of Tourism Research», 32(3), 2005., pp. 711-734.
- Shih, C., Nicholls, S., & Holecek, D. F. (2009). Impact of weather on downhill ski lift ticket sales. *Journal of Travel Research*, 47(3), 359-372.
- Steiger, R., *The impact of snow scarcity on ski tourism. An analysis of the record warm season 2006/07 in Tyrol (Austria)*, in «Tourism Review», 66(1), 2011, pp. 4-13.
- Tang, C. H., Jang, S.C., *Weather risk management in ski resorts: Financial hedging and geographical diversification*, in «International Journal of Hospitality Management», 30(2), 2011, pp. 301-311.
- Töglhofer, C., Eigner, F., Prettenhaler, F., *Impacts of snow conditions on tourism demand in Austrian ski areas*, in «Climate Research», 46(1), 2011, pp. 1-14.