

MODELLI E TECNICHE DI MANAGEMENT PER LA COMPETITIVITÀ E LA SOSTENIBILITÀ DELL'OFFERTA RICETTIVA DI ROMA

di **Paola M.A. Paniccia e Silvia Baiocco**
Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"



TOWN MEETING
PER IL PIANO
STRATEGICO

MODELLI E TECNICHE DI MANAGEMENT PER LA COMPETITIVITÀ E LA SOSTENIBILITÀ DELL'OFFERTA RICETTIVA DI ROMA

UN NUOVO APPROCCIO MANAGERIALE

Un importante aspetto della competitività tra destinazioni concerne il modo in cui il patrimonio dei territori è usato e i ritorni dall'investimento nella sua unicità, particolarmente dal lato dell'innovazione e della sostenibilità. Roma è ricca di straordinarie opportunità per l'innovazione dell'offerta turistica che può e deve essere promossa e gestita. È d'altra parte evidente la costante crescita della domanda turistica che chiede nuove esperienze in grado di coniugare tradizione e innovazione. Oltremodo evidente è a Roma il peso del settore ricettivo che conta un totale di 12.439 tra strutture alberghiere ed extralberghiere e 179.748 posti letto, pari rispettivamente a circa il 76% e il 57% delle strutture e dei posti letto della Regione Lazio. Emerge altresì in modo lampante dalla letteratura sul settore ricettivo dell'ultimo decennio la straordinaria evoluzione qualitativa che investe il settore ricettivo visibile nella proliferazione di nuovi modelli di ricettività attenti ai territori e alle loro identità.

Roma (e non solo) è chiamata a raccogliere le sfide imposte dalle dinamiche sociali globali riflesse nel costante aumento in quantità e qualità dei flussi turistici, dall'emergere di nuove città e nuovi paesi nello scenario turistico internazionale, dal ruolo sempre più determinate delle *smart technologies* nelle scelte e nei comportamenti dei turisti così come nell'evoluzione dei modelli di business dell'offerta turistica.

Emergono due leve tra loro interconnesse che richiedono di essere attentamente gestite in vista di una competitività sostenibile delle destinazioni. Tali leve chiamano in causa tanto i *decision maker* aziendali quanto i *policy maker* territoriali, protagonisti in vario modo della succitata gestione.

La prima riguarda una *nuova visione della centralità delle identità territoriali* all'interno delle destinazioni (aree rurali, aree urbane, aree periferiche). Queste identità sono da considerarsi come forza propulsiva di relazioni e interdipendenze sociali (locali e multi-locali) in grado potenzialmente di promuovere cambiamenti e più radicalmente innovazioni orientate alla sostenibilità, non solo nei modelli di business ma anche nei modi di consumare e di vivere. Ne segue che la destinazione Roma, di per sé organizzazione sociale complessa, può e deve essere governata e gestita considerando più livelli di intervento: *micro (imprese)*, *meso (territori)*, *macro (destinazione)*. Parimenti, le imprese ricettive sono organizzazioni sociali complesse all'interno delle quali si individuano più livelli organizzativi e decisionali: *micro (operations)*, *meso (management)*, *macro (governance)*.

La seconda leva attiene alla *dimensione spaziale dell'innovazione* che sposta il focus sui processi di sviluppo locale, rafforzando il legame tra imprese e territori. *Decision maker* aziendali e *policy maker* territoriali sono dunque chiamati a rapportarsi in modo sinergico favorendo la cooperazione a molteplici livelli dentro e tra le destinazioni. Occorre fare e gestire nel tempo la sinergia tra risorse, bisogni, valori considerando congiuntamente le tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, economica e sociale).

Diventa pertanto necessaria una *governance* delle destinazioni di tipo *multi-stakeholder e multi-livello* ancorata a fondamentali principi di *regolazione* delle attività turistiche. Un modello di *governance*, quindi, che non può che essere supportato da una *gestione sistemica* delle imprese e dei territori evidentemente, tra loro, in *rapporto di reciproca funzionalità*. Dalla consapevolezza dell'importanza di questa reciproca funzionalità emerge la rilevanza del *reciproco adattamento* tra più attori a più livelli dentro la destinazione al fine di favorire processi di co-evoluzione virtuosa, di per sé generatori di sostenibilità e dunque di competitività.

Per tutto quanto sopra osservato, l'approccio co-evolutivo alla gestione delle imprese turistiche e delle destinazioni si è affermato negli studi di *Tourism Management* quale approccio manageriale tra i più promettenti.

LE DETERMINANTI DELL'ADATTAMENTO EFFICACE

Come adattarsi?

Dalla letteratura e dalla pratica a livello internazionale, e particolarmente nel campo del turismo, emergono tre principali meccanismi o determinanti in grado di promuovere processi co-evolutivi virtuosi anche dentro le destinazioni urbane di massa cui ancorare innovazioni orientate alla sostenibilità. Questi meccanismi, che

riportiamo di seguito, facilitano l'azione sinergica tra imprese e istituzioni a più livelli, coinvolgendo per questo tutti gli altri attori dentro e oltre la destinazione. I tre meccanismi individuati sono:

1. *Tourist experience*, intesa come capacità di interpretare le evoluzioni sociali cogliendone i valori emergenti e di valutare criticamente, in chiave olistica, la relazione circolare virtuosa tra domanda di innovazione dei turisti ed esigenze di sostenibilità delle comunità ospitanti;
2. *Approccio sistemico*, inteso come capacità di organizzare e gestire l'offerta turistica attraverso dinamiche combinazioni a più livelli spaziali di risorse e bisogni coniugando la prospettiva imprenditoriale con quella istituzionale/territoriale, secondo principi di razionalità economica, cioè in modo creativo, coscienzioso e professionale;
3. *Responsabilità sociale*, intesa come attenzione all'insieme di coerenze dinamiche tra imprese, stakeholders territoriali, turisti e resto della società (ovvero tra offerta turistica, territorio e domanda).

Questi tre meccanismi, già di per sé fondamentali, richiedono di essere verificati e monitorati nel tempo sia a livello di imprese sia a livello di territori.

I MODELLI E LE TECNICHE DI MANAGEMENT PRESCELTI

Si è fin qui affermato che la competitività di qualsivoglia impresa turistica (e non solo) è co-determinata dalla competitività della destinazione all'interno della quale tale impresa è radicata. Inoltre, la competitività della destinazione è a sua volta influenzata dalla competitività dei territori.

Pertanto, tra imprese ricettive (alberghiere ed extra-alberghiere) e territori all'interno di una destinazione esiste un rapporto di co-evoluzione dal momento che gli uni servono agli altri, e viceversa, e dunque si influenzano reciprocamente con ricadute sulle stesse possibilità di innovazione e competitività dell'offerta turistica. Questa interdipendenza e reciproca funzionalità richiede *adattamento reciproco, continuativo nel tempo ed efficace*. Il che significa fare sinergia per risolvere problemi comuni.

Per queste ragioni, con riferimento alla destinazione Roma e particolarmente alle possibilità di miglioramento dell'offerta ricettiva nell'ottica della ricercata sostenibilità, abbiamo selezionato alcuni modelli e tecniche di management che possono essere usati sia dalle imprese ricettive (e non solo) sia dai decisori territoriali (*policy maker*) per competere, innovare e co-evolvere in modo virtuoso.

I modelli e le tecniche qui proposti rispondono alle più avanzate prospettive di analisi delle dinamiche evolutive del settore turistico e delle destinazioni e rappresentano, al contempo, un contributo che favorisce la riflessione e uno strumento operativo di supporto per coloro, studiosi ed operatori (privati e pubblici), interessati a meglio comprendere come si possono gestire le imprese ricettive e la città di Roma per uno sviluppo del turismo sostenibile.

Il contributo che qui si vuole offrire è l'applicazione dei succitati modelli e tecniche alle imprese ricettive che consideriamo tra i principali attori strategici della competitività e della sostenibilità delle destinazioni turistiche. Inoltre, l'applicazione dei prescelti modelli permette di considerare le imprese ricettive (che sono il focus della nostra analisi) nei contesti reali in cui esse operano e dunque le relazioni che intercorrono tra questi attori e i territori. Infine, per i nostri scopi, l'approfondimento di questi modelli è preceduto dall'analisi della sostenibilità di una destinazione attraverso la matrice di Weaver.

In particolare, i modelli e le tecniche di management che proponiamo sono i seguenti:

1. L'analisi della sostenibilità:
 - la matrice di Weaver.
2. L'analisi dell'ambiente competitivo:
 - l'analisi sistemica nello spazio e nel tempo;
 - lo schema PEST e l'analisi delle attese degli stakeholders.
3. L'analisi interna e lo sviluppo di competenze aziendali:
 - la Catena del valore.
4. L'analisi del posizionamento competitivo:
 - l'analisi SWOT;
 - la matrice Boston Consulting Group.
5. L'analisi delle performance:

- il Revenue Management;
- il Cost Accounting.

L'ANALISI DELLA SOSTENIBILITÀ

È stato ben messo in risalto ed efficacemente argomentato da Weaver, il fatto che la competitività di una destinazione turistica dipende dal livello di sostenibilità dello sviluppo turistico che la caratterizza. La sostenibilità turistica si può avere a patto che si verifichino ben determinate condizioni di *intensità turistica* (rapporto tra presenze turistiche e residenti, numero degli addetti al turismo, capacità ricettiva e permanenza media) e *regolazione* (legislazione delle attività turistiche, norme sulla salvaguardia dell'ambiente naturale, rispetto delle esigenze dei residenti, protezione del patrimonio artistico e culturale locale). Queste condizioni debbono risultare congrue e sono assunte come fattori primari per valutare il posizionamento competitivo di una destinazione turistica.

È chiaro che l'inadeguatezza delle variabili che concorrono a determinare le succitate condizioni chiama pesantemente in causa le responsabilità di coloro che governano sia il territorio sia le imprese. Ciò che è rilevante è, infatti, il modo con cui intensità turistica e regolazione si combinano e interagiscono tra loro.

Parimenti, in chiave dinamica sono auspicabili livelli crescenti di regolazione, in grado di per sé di dare garanzia di sviluppo sostenibile della destinazione, indipendentemente dal grado di intensità turistica che la caratterizza. Insistiamo su quest'ultimo punto: la competitività di una destinazione turistica si misura sulla base del livello di sostenibilità conseguito mediante un'appropriata regolazione delle attività al suo interno e non unicamente in relazione all'intensità turistica.

Va da sé che più una destinazione turistica è regolata dal punto di vista ambientale, economico e sociale, più sarà competitiva sul mercato e ciò vale a prescindere dall'entità dei flussi turistici (*overtourism*).

La matrice di Weaver

È su queste basi che Weaver sviluppa una matrice che, sotto il profilo metodologico, rappresenta un utile framework per l'analisi della competitività di Roma.

Il modello serve infatti ad individuare il posizionamento competitivo di una destinazione e a valutarne le possibili traiettorie evolutive in funzione di due macro dimensioni: *intensità dello sviluppo turistico* e *regolazione del settore*. L'incrocio tra queste due dimensioni dà luogo ad una matrice di quattro quadranti, ciascuno dei quali identifica un possibile livello di sviluppo turistico sostenibile di una destinazione:

- Il turismo di massa insostenibile (UMT, Unsustainable Mass Tourism) è caratterizzato da un'alta intensità turistica e da una bassa regolazione. A causa della prevalenza di interessi esclusivamente economici e della debolezza di condizioni di tutela ambientale e/o sociale, il territorio vive un processo di sviluppo estensivo delle strutture e delle infrastrutture turistiche, aprendosi al turismo di massa senza considerare i vincoli di impatto.
- Il turismo di massa sostenibile (SMT, Sustainable Mass Tourism) è riconducibile alla fase di sviluppo e/o consolidamento della destinazione, caratterizzata da alta intensità turistica e alta regolazione. L'esigenza di perseguire e/o accelerare, attraverso il turismo, lo sviluppo economico del territorio, si combina con precise limitazioni allo sfruttamento dell'ambiente e all'impatto sociale del turismo.
- Il turismo alternativo (DAT, Deliberate Alternative Tourism) è assimilabile alla fase di esplorazione e coinvolgimento della destinazione, contraddistinta da bassa intensità turistica ed alta regolazione. Lo sviluppo turistico viene volontariamente frenato allo scopo di preservare le risorse ambientali e gli equilibri socio-culturali dei luoghi. Inoltre, l'offerta di prodotti differenziati – che hanno un impatto minimo sulla struttura sociale del territorio, sull'ecosistema e sul paesaggio – consente al territorio di mantenere la sua forma iniziale.
- Il turismo circostanziale (CAT, Circumstantial Alternative Tourism) è tipico della fase di esplorazione della destinazione, nella quale coesistono bassa intensità turistica e bassa regolazione. Lo sviluppo turistico ha un carattere spontaneo e manca inoltre di qualsiasi forma di regolazione che ponga le basi per incentivare e supportare lo sviluppo dell'attrattività del territorio, della capacità ricettiva e dei servizi di supporto.

Le due dimensioni della matrice possono essere utilizzate per individuare la sostenibilità di modelli alternativi di sviluppo turistico e per monitorare o gestire i loro percorsi evolutivi nel lungo periodo. La dimensione dell'intensità (bassa o alta) misurata dai flussi turistici, consente, infatti, di individuare modelli di turismo di nicchia (CAT e DAT) e modelli di turismo di massa (SMT e UMT). La consistenza dei flussi turistici

è, infatti, generalmente ridotta nelle destinazioni di nicchia e elevata nelle destinazioni di massa. La dimensione della regolazione dei flussi e degli incentivi per promuoverne il miglioramento della qualità, consente invece di discriminare la sostenibilità (DAT, SMT) o l'insostenibilità di entrambi i modelli (CAT, UMT).

Le destinazioni di nicchia sono sostenibili (DAT) se in grado di attrarre segmenti di domanda di turismo sostenibile e di applicare i livelli di regolamentazione che preservano l'integrità del paesaggio naturale e la cultura della comunità locale. Nelle destinazioni di massa sostenibili (SMT), l'alta regolazione rende possibile la gestione dei consistenti flussi turistici mantenendoli entro i limiti della capacità di carico ambientale e socio-culturale. Se manca un'opportuna regolazione, le destinazioni di massa diventano insostenibili (UMT) per eccesso di capacità di carico, mentre le destinazioni di nicchia (CAT), vista la piccola scala della domanda che la caratterizza, non hanno la possibilità di uno sviluppo dal punto di vista economico. Queste ultime, infatti, solo con una adeguata regolazione possono andare oltre lo stadio di esplorazione dello sviluppo turistico.

Secondo il modello di Weaver pertanto, il turismo di nicchia e quello di massa non sono modelli opposti implicitamente come buono/sostenibile il primo e cattivo/insostenibile il secondo. Entrambi possono convergere, infatti, verso forme di turismo sostenibile se gestiti secondo un *approccio manageriale*.

L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

L'analisi dell'ambiente competitivo, tanto per le imprese quanto per le destinazioni, è essenziale per capire come muoversi, quali nuove opportunità e quali minacce si possano in esso trovare, quali influenze questo ambiente possa avere sull'agire dell'impresa e, infine, quale influenza le attività aziendali stesse possano avere sull'ambiente. Le imprese dunque sono chiamate a scrutare l'ambiente, che può essere luogo di opportunità, ma anche di minacce. *Tutto l'ambiente, sia quello specifico, che quello generale.*

L'analisi sistemica nello spazio e nel tempo

Al di fuori dei confini dell'impresa ricettiva si trova il settore di attività economica (*task environment* o ambiente specifico) nel quale essa agisce per realizzare il suo oggetto sociale misurandosi con i suoi concorrenti diretti e con altre forze competitive (clienti e distributori, fornitori, concorrenti indiretti, potenziali entranti) con cui entra in una molteplicità di relazioni di scambio e funzionalità reciproca, ma anche rivalità. Oltre queste forze occorre considerare anche le organizzazioni – definite forze non di mercato – che non appartengono al *task environment* (e.g. agenzie di regolazione, enti statali, aziende non profit), ma che sono in grado di condizionare in molti modi l'agire dell'impresa.

L'analisi sistemica nello spazio è essenzialmente un'analisi statica. Essa però deve collocarsi entro una prospettiva temporale futura. Sappiamo, infatti, che a prescindere dalle loro dimensioni, i sistemi, siano essi imprese ricettive o intere destinazioni turistiche, nel tempo possono adattarsi in molteplici modi diversi, configurando un rapporto di adattamento co-evolutivo con l'ambiente. In questo rapporto, nel tempo, si alternano fasi di conservazione a fasi di cambiamento che possono portare a riposizionamenti competitivi dell'impresa. Il monitoraggio di tali dinamiche evolutive non può che essere parte integrante dell'analisi sistemica.

Un ultimo aspetto da tenere presente nella valutazione come "opportunità" o "minaccia" di un determinato avvenimento esterno, è che in tale valutazione non contano solo le informazioni che l'impresa è capace di raccogliere dall'ambiente, ma anche le percezioni, i modelli mentali e il patrimonio di conoscenze di imprenditori, manager e consulenti impegnati in tale analisi. Anche per questo, taluni eventi saranno considerati minacce gravi da alcune imprese e meno gravi da altre, e saranno opportunità per altre ancora.

Lo schema PEST e l'analisi delle attese degli stakeholders

Alle pressioni delle organizzazioni che popolano il *general environment* (e.g. associazioni di cittadini e di consumatori; enti locali; istituzioni culturali; fondazioni; associazioni di categoria), le imprese ricettive non possono sottrarsi. Al contrario, con esse si confrontano e, volente o nolente, investono tempo e risorse per analizzarne accuratamente i comportamenti e per soddisfarne le attese.

È pertanto di fondamentale importanza condurre: i) l'analisi delle variabili dell'ambiente generale che possono condizionare le attività svolte dalle imprese ricettive e, quindi, la loro competitività (analisi PEST); ii) l'analisi delle attese degli stakeholders, al fine di determinare cosa le imprese ricettive possono offrire per soddisfare tali attese.

Tramite la cosiddetta analisi PEST si cerca di capire quali variabili dell'ambiente generale possano influenzare (nel bene e nel male) l'attività dell'impresa ricettiva. In altri termini, con tale analisi si cerca di

individuare le fonti di opportunità e di minacce. Lo schema dell'analisi PEST, o analisi "delle grandi variabili", è così chiamato dall'acronimo delle quattro tipologie di variabili che vengono in esso analizzate: variabili Politico-istituzionali, Economiche, Sociali e Tecnologiche. Ad esse vengono, inoltre, aggiunte le variabili di carattere ambientale. Nell'effettuare l'analisi PEST per fini strategici è importante considerare non solo lo stato attuale delle variabili sopra citate, ma soprattutto occorre valutarne gli sviluppi futuri, avvalendosi, ove possibile, di fonti ufficiali e attendibili. Occorrerebbe, cioè, ipotizzare diversi scenari di evoluzione futura, cercando di capire cosa potrà succedere e, dunque, quali saranno gli impatti per l'impresa, nel caso si verifichi effettivamente un particolare scenario.

Inoltre, l'analisi deve prendere a riferimento non solo il luogo fisico ove l'attività turistica è ubicata, ma anche i luoghi di provenienza della domanda, attuale e potenziale. Se, ad esempio, una struttura alberghiera della destinazione Roma ha una clientela prettamente italiana, ma ha intenzione di espandere il business verso la clientela proveniente dai paesi BRICS, l'analisi PEST andrà condotta non solo con riferimento al luogo ove si trova la struttura (cioè l'Italia e in particolare Roma), ma anche nei confronti dei paesi da cui proviene la domanda turistica potenziale (in questo caso Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica).

All'analisi PEST ben si associa l'analisi delle attese degli stakeholders. Una volta individuati questi ultimi, occorre procedere col chiedersi quali contributi l'impresa ricettiva possa avere nei porsì in relazione con gli stakeholders stessi e, conseguentemente, capire quali incentivi essa possa offrire per massimizzare i contributi (o minimizzare i rischi dovuti alla necessaria interazione con lo stakeholder).

L'ANALISI INTERNA E LO SVILUPPO DI COMPETENZE AZIENDALI

L'impresa ricettiva co-evolve con il suo ambiente, ma per trarre vantaggio dalle opportunità, evitare le minacce e mantenere una posizione competitiva di successo, essa deve essere ben strutturata ed integrata al suo interno. Il ruolo del management è proprio quello di gestire la co-evoluzione, favorendo una sinergia di intenti e comportamenti tra tutti i partecipanti, sulla base di una comune condivisione di intenti, obiettivi e conoscenze, che resta una condizione oltremodo fondamentale per creare valore nella co-evoluzione. Un contributo per lo svolgimento del suddetto ruolo è offerto dalla catena del valore che può considerarsi di supporto per la necessaria auto-analisi, dalla quale dipende in ultima istanza la sopravvivenza stessa dell'impresa.

La Catena del valore

L'applicazione del modello per esaminare e valutare la situazione all'interno dell'impresa prevede l'analisi dei processi aziendali, a partire dai macro-processi. I momenti di tale analisi sono:

1. *Individuazione* di tutte le varie attività aziendali.
2. *Identificazione* della attività che generano valore.
3. *Allocazione* delle macro-attività nello schema generico (ad esempio, da cosa è rappresentata la logistica in entrata, quali sono le attività principali di produzione, ecc.), sia per le attività primarie, sia per quelle di supporto.
4. *Scomposizione* in dettaglio delle singole attività strategiche.
5. *Individuazione* dei collegamenti interni esistenti tra attività primarie e di supporto (diretti e trasversali).
6. *Ricognizione* delle relazioni tra la catena del valore della propria impresa e le catene del valore dei fornitori e dei clienti (individuazione dei collegamenti esterni).
7. *Analisi* dei costi e dei margini di ogni attività.

A questa analisi deve seguire la risposta alla fondamentale domanda: quale tipo di vantaggio competitivo si vuole perseguire?. Le risposte, in tal senso, sono in sintesi essenzialmente tre: i) *leadership di costo*, ovvero produrre a costi più bassi rispetto a tutti i concorrenti, mantenendo i prezzi ad un livello che è il più basso del mercato in modo da realizzare grandi profitti grazie alle elevatissime quantità vendute; ii) *differenziazione* del prodotto che, realizzato con caratteristiche di unicità, è venduto ad un prezzo più alto rispetto a quello praticato dalla concorrenza, così da poter più che ripagare i costi e generare buoni profitti; iii) *focalizzazione* orientata ai costi oppure alla differenziazione per uno o pochi segmenti del mercato molto sensibili rispettivamente al prezzo o alla qualità del prodotto.

L'ANALISI DEL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

Per l'analisi dell'influenza del territorio nella definizione della strategia e delle politiche di gestione e organizzazione delle imprese ricettive si è fatto riferimento all'analisi SWOT e alla matrice del Boston Consulting Group.

L'analisi SWOT

L'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sintetizza il seguente concetto: per la competitività delle imprese ricettive come dei territori è indispensabile conoscere quali sono i propri punti di forza e i propri punti di debolezza, nonché le opportunità e le minacce insite nei contesti ambientali di riferimento. L'analisi SWOT è considerata molto utile dalla pratica manageriale e viene utilizzata in molti processi di *problem solving* al fine di analizzare la situazione attuale in cui versa lo specifico oggetto di indagine.

In particolare, attraverso la SWOT è possibile identificare le risorse e le competenze di cui dispone l'impresa ricettiva e di verificare se la loro combinazione è in grado di far fronte alle sfide ambientali, andando a considerare le diverse opportunità e minacce all'interno del contesto politico, economico, sociale e tecnologico che caratterizzano la destinazione Roma nel suo complesso. Inoltre, attraverso l'analisi della matrice SWOT è possibile ottenere informazioni utili all'impresa per valutare – sulla base di una corretta combinazione delle proprie risorse e competenze – quali strategie ideare e scegliere, nonché quali azioni intraprendere sulla base di determinati obiettivi.

La matrice Boston Consulting Group

Ulteriori indicazioni sul ruolo che può svolgere il territorio per lo sviluppo delle imprese ricettive che in esso sono insediate si ricavano dall'analisi dei prodotti turistici offerti da un territorio e, particolarmente, delle loro possibilità di sviluppo futuro (potenziale turistico). Lo strumento di management per l'analisi del potenziale turistico della destinazione Roma è la matrice del Boston Consulting Group (BCG). Questo modello parte dal concetto che per l'impresa che attua una produzione, di qualsivoglia natura, diventa essenziale riuscire ad ottimizzare l'allocatione delle risorse finanziarie alle diverse aree di attività. Ciò vale anche per un territorio che offre più prodotti turistici tra loro differenziati. Anche in questo caso, infatti, diventa di fondamentale importanza sapere in che modo distribuire le risorse disponibili rispetto ai diversi prodotti.

La matrice BCG è costruita sulla base di due dimensioni o criteri di analisi: il tasso di crescita del segmento target (che funge da indicatore di attrattività), e la quota di mercato relativa al concorrente più pericoloso (usata come indicatore della competitività del proprio prodotto). Si ottiene così una tabella a doppia entrata costruita su due dimensioni: la dimensione crescita del mercato e la dimensione quota di mercato relativa. Per l'analisi e la discussione, le due variabili vengono semplificate in due valori: basso e alto. Si ottengono così quattro quadranti che definiscono un numero analogo di situazioni fondamentalmente diverse, che andranno gestite distintamente. I quattro gruppi di prodotti-mercati così identificati sono, infatti, molto diversi tra loro in termini di obiettivi strategici prioritari e sono:

- Le mucche da mungere (*cash cows*). Prodotti il cui mercato registra una crescita debole ma per i quali l'impresa detiene una quota di mercato elevata. Nel nostro caso si tratterà di quei prodotti turistici che registrano una crescita bassa all'interno del mercato turistico, ma che risultano particolarmente di successo all'interno della destinazione turistica. Questi prodotti dovrebbero generare molta liquidità finanziaria e consumarne poca. L'obiettivo strategico prioritario è quello della raccolta.
- I pesi morti (*dogs*). Prodotti la cui quota di mercato relativa è bassa in un settore che invecchia. L'obiettivo è il disinvestimento o comunque di condurre un'attività modesta.
- I dilemmi (*problem children*). Prodotti con una quota di mercato relativa modesta in un mercato in rapida espansione. Nel nostro caso si tratterà di quei prodotti turistici che all'interno della destinazione sono ancora poco sviluppati, ma che presentano una rapida crescita nel mercato turistico. L'obiettivo consiste, in questo caso, in un accrescimento della quota di mercato o nel disinvestimento, da qui il *dilemma*.
- Le stelle (*stars*). Prodotti leader nel loro mercato, il quale sta attraversando una rapida espansione. Richiedono mezzi finanziari in grado di sostenerne la crescita, ma grazie alla loro posizione competitiva, sono anche in grado di generare notevoli profitti.

L'ANALISI DELLE PERFORMANCE

L'adozione dei più sofisticati strumenti e modelli di analisi (tra i quali quelli sin qui sintetizzati) non è di per sé garanzia immediata di raggiungimento degli obiettivi desiderati, sia per potenziali cause esterne (e.g. cambiamenti repentini nella tecnologia o nella normativa), sia pure per cause interne (e.g. mancanza di esperienza del management nell'applicazione dei nuovi strumenti). In altre parole, l'impresa ricettiva che vuole essere e rimanere competitiva deve dotarsi anche di un sistema di controllo delle performance, che sia il più possibile accurato e ben innestato nelle logiche organizzative aziendali. In ottica economica, le principali variabili da controllare sono i ricavi, i costi e, conseguentemente, il profitto generato.

Il Revenue Management

Il *Revenue Management* (anche conosciuto come *Yield Management*) è il sistema di gestione per l'ottimizzazione dei ricavi e dei profitti derivanti dalle capacità disponibili, utilizzato, in particolare, nel settore alberghiero e in quello del trasporto di persone. L'obiettivo principale è la massimizzazione, o per meglio esplicitare, l'ottimizzazione del volume di affari. Raggiungere un tale obiettivo, però, richiede la conoscenza profonda della domanda, delle caratteristiche della struttura ricettiva e dei suoi costi (da cui la rilevanza delle pratiche di *cost accounting*), come anche quelle del territorio in cui essa si colloca. L'ottimizzazione dei ricavi, infatti, avrebbe poco senso se non si considerassero, oltre ai ricavi stessi, anche i profitti, cioè ciò che resta dopo aver ripagato i costi.

Allo stesso tempo, le attività di revenue management di una struttura ricettiva devono essere basate su analisi di mercato e strettamente collegate con le attività di marketing (che devono opportunamente stimolare la domanda) e con i sistemi di vendita utilizzati dai distributori (al fine di applicare correttamente le tariffe determinate dal sistema di revenue management stesso).

Le tecniche di tariffazione dei servizi alberghieri che ne derivano permettono di modulare i ricavi per singola camera in base al reale andamento della domanda, realizzando l'obiettivo della massimizzazione dei ricavi. Un esempio tipico, è l'applicazione di una discriminazione di prezzo, ossia di tariffe differenziate per "stagione", più basse nei periodi in cui la domanda è più bassa (al fine di incentivarla) e più alte quando la domanda è più elevata (stante il fatto che, comunque, ci saranno clienti disposti ad accettarle). Tali tariffe dovrebbero ottimizzare l'uso della capacità disponibile e, quindi, massimizzare i ricavi. Esempi più complessi sono quelli rappresentati dal controllo costante integrato, mediante sistemi informatici che applicano modelli matematici, di capacità impiegata/disponibile e prezzo, al fine massimizzare ricavi e profitto.

Le attività principali che compongono un sistema di revenue management possono essere sintetizzate nelle seguenti: a) analisi accurata della domanda ai fini di determinare *segmentazione e andamento/ciclicità*; b) gestione della capacità mediante allocazione delle disponibilità ai vari segmenti di mercato; c) definizione dei prezzi (ossia discriminazione di prezzo); d) gestione del sistema di prenotazione e vendita.

L'obiettivo principale può essere tradotto nell'ottenimento del miglior possibile valore per l'indicatore denominato *Revenue per Available Room (RevPAR)*, mediante la determinazione del prezzo ottimale per ogni camera venduta, considerando i seguenti elementi: a) offerta disponibile e domanda; b) serie storiche della domanda; c) posizionamento di mercato della propria impresa (classificazione, *range* di prezzo, eventuali servizi offerti, standard di qualità, ecc.); d) prezzi praticati dai concorrenti locali; e) periodo in cui avvengono le prenotazioni; f) tassi di prenotazione per periodo; g) prevista occupazione delle camera; h) eventi locali in grado di causare particolari picchi di domanda (come ad esempio fiere, festival, manifestazioni, ecc).

Altre finalità di tali tecniche sono la saturazione della capacità disponibile e la fidelizzazione del cliente per lunghi periodi. Occorre procedere, inizialmente, con il calcolo della *bottom rate*, cioè della tariffa più bassa praticabile, che si basa sul calcolo del *break even point* aziendale, da cui essa deriva.

Per il buon funzionamento di un sistema di revenue management, cioè di un funzionamento che porti a performance effettivamente ottimali, non ci si può esimere dalla considerazione dei seguenti fattori di successo:

1. *scelta di uno o di qualche segmento*, evitando di vendere indistintamente ad un non ben definito mercato di massa;
2. fissare i prezzi in base alla domanda e non in base ai costi (discriminazione di prezzo, o *customer-centric pricing*);
3. utilizzare il prezzo – e non il costo – per bilanciare domanda ed offerta (discriminazione di prezzo);
4. *mantenere delle disponibilità* per i consumatori che hanno più valore per l'impresa (selezionare la clientela);

5. *cercare di avere informazioni il più possibile complete* e decidere su di esse e non su supposizioni (quando possibile);
6. *conoscenza profonda* della propria catena del valore con i relativi costi di ogni attività.

Il Cost Accounting

Un'impresa ricettiva deve occuparsi non solo della massimizzazione dei ricavi, ma anche dell'analisi e del controllo dei costi, che deve avvenire grazie alla conoscenza delle loro cause. Analizzare i costi non vuol dire, semplicemente, avere consapevolezza del loro ammontare complessivo o aggregato (come il costo in fattura, la busta paga di un dipendente, ecc.), ma significa invece conoscerli in riferimento a specifici *oggetti di costo*, che possono essere funzioni e reparti aziendali (centri di "responsabilità"), processi/attività, prodotti/servizi dell'azienda e perfino clienti o segmenti di clientela.

Il *Cost Accounting* ha innanzitutto un obiettivo informativo molto importante: far conoscere a imprenditori e manager i reali costi sostenuti in un'unità organizzativa (o per una attività) e per l'ottenimento del prodotto/servizio. Tra gli altri obiettivi pratici del cost accounting vi è il fondamentale calcolo del break even point, ossia del punto di pareggio, che a sua volta permetterà di definire dei prezzi che siano remunerativi. Grazie al cost accounting, inoltre, si potrà valutare l'effettiva redditività di determinate combinazioni produttive e si avrà uno strumento idoneo anche alla predeterminazione dei comportamenti organizzativi, che potranno essere oggetto di un migliore controllo quantitativo.

CONCLUSIONI

Sostenibilità e competitività non sono in antitesi. Al contrario la competitività di una destinazione turistica presuppone *capacità di visione sistemica* e *comportamenti di mutuo adattamento* tra tutti gli attori in gioco e particolarmente tra decision maker aziendali e policy maker territoriali, secondo una dialettica di apprendimento collettivo in grado di dare garanzia di sostenibilità.

Per valutare il ruolo delle imprese ricettive nello sviluppo sostenibile della destinazione occorre integrare la prospettiva micro (imprenditoriale) con quella macro (territoriale), ovvero considerare gli aspetti di *interdipendenza* e *dialetticità* nel rapporto di co-evoluzione tra imprese, territorio, turisti e resto della società.

L'adattamento co-evolutivo, che ha in sé il concetto di funzionalità reciproca, è un efficace strumento di analisi del rapporto tra impresa ricettiva e il suo territorio inteso come destinazione turistica.

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Master in Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali (MEMATIC)

Paola M.A. Paniccia

Silvia Baiocco

Dipartimento di Management e Diritto