



Università degli studi di Cagliari

DOTTORATO DI RICERCA IN
ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE

Ciclo XXV

Il Sistema di Revenue Management strumento per lo sviluppo turistico sostenibile delle destinazioni

Settore scientifico disciplinare di afferenza

SECS-P/07

Presentata da: Elisa Scanu

Coordinatore Dottorato: Prof. Andrea Melis

Tutor/Relatore: Prof.ssa Patrizia Modica

Esame finale anno accademico 2011-2012

*Il futuro appartiene a coloro che credono
nella bellezza dei propri sogni*

(Eleanor Roosevelt)

a Gaetana e Raimondo,

premurosi genitori e meravigliosi nonni, senza il cui aiuto tutto questo non sarebbe stato possibile

a Antonio

che con la sua allegria ha allietato i tanti giorni di studio

Un ringraziamento alla prof. Patrizia Modica

perché dalle nostre conversazioni e dal lavoro svolto insieme negli anni del dottorato, sono scaturiti gli interrogativi e le riflessioni oggetto del presente lavoro

Indice

Introduzione	6
1.SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE: IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO	9
1.1Teoria degli Stakeholder	9
1.2Teoria degli Stakeholder e Sviluppo Turistico Sostenibile	18
1.3Indici di sostenibilità turistica	27
1.4Sviluppo turistico sostenibile e stagionalità	31
1.4.1.Politiche di destagionalizzazione e demand management	37
2.IL SISTEMA DI REVENUE MANAGEMENT	41
2.1. Il Revenue Management: definizione	41
2.2. Condizioni per l'applicazione del metodo	45
2.3 Origini del Revenue Management	50
2.4 Il processo di Revenue Management	52
2.5 Pregiudizi e critiche al Revenue Management	70
3.LA RICERCA EMPIRICA	75
3.1Il disegno e gli obiettivi della ricerca	75
3.2 L'approccio metodologico e i limiti della ricerca	78
4.IL CASO DI STUDIO	86
4.1 Informazioni relative allo sviluppo turistico della destinazione	86
4.2 Il fenomeno della Stagionalità nella destinazione	89
4.3 Il Revenue management nelle strutture ricettive	94

5.RIFLESSIONI CONCLUSIVE **103**

BIBLIOGRAFIA **107**

Introduzione

Le imprese vivono immerse nel proprio ambiente, sia esso generale o di primo riferimento e con esso interagiscono costantemente. Gli scambi che si realizzano hanno natura molto eterogenea e sono rappresentati da una serie di reciproche influenze, che, per l'azienda, rappresentano vincoli o opportunità e, per l'ambiente, influenze positive o negative, quali le innovazioni tecnologiche e l'inquinamento ambientale.

L'impresa trae dal proprio ambiente vitalità anche attraverso l'accettazione del suo operato da parte di chi, a vario titolo, risulta coinvolto, da chi direttamente o indirettamente condiziona l'attività aziendale e ne viene a sua volta condizionato.

Per questo motivo, la tradizionale impostazione che vede contrapposti da un lato il perseguimento da parte delle aziende dell'obiettivo del soggetto economico, rappresentato dal profitto, e dall'altro gli interessi degli altri stakeholder, siano essi la comunità di riferimento, lo Stato, i dipendenti, le famiglie, le associazioni ambientaliste, i fornitori o i clienti, appare ormai superata.

La letteratura nazionale, ma, soprattutto, internazionale ha cercato, a partire dagli anni '60, di codificare il complesso rapporto impresa-ambiente e la Teoria degli Stakeholder appare sicuramente idonea a descriverlo e normarlo. La Teoria si basa sul principio che il management, per garantire sopravvivenza all'impresa, non può unicamente perseguire la massimizzazione del profitto. Nella fissazione di obiettivi e strumenti il management deve tenere conto del benessere di tutti coloro che in qualche modo possono agevolare o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e in ultima istanza determinare addirittura la sopravvivenza dell'organizzazione stessa. La Teoria rifiuta l'idea di un gruppo dominante, tipicamente gli azionisti, i cui interessi debbano essere considerati prioritari e pone al centro del governo aziendale i rapporti con i diversi stakeholder che assumono valore intrinseco e non in funzione del maggiore o minor beneficio che possano portare al gruppo dominante. L'organizzazione è concepita come un sistema di interessi contrastanti e il ruolo dei manager consiste

proprio nell'attribuire, sulla base della loro percezione, rilevanza ai diversi stakeholder e assegnare loro la congrua attenzione.

La Teoria degli Stakeholder ben si presta a descrivere e normare la fitta rete di relazioni che caratterizza il complesso ambiente in cui sono immerse le organizzazioni turistiche. Più autori hanno evidenziato la necessità di un'identificazione dei diversi stakeholder e di un loro conseguente coinvolgimento nei processi decisionali di pianificazione e gestione delle imprese che operano nel settore turistico.

Non di rado la teoria è stata utilizzata negli studi incentrati sullo sviluppo turistico sostenibile, trasposta dal contesto delle singole imprese a quello ben più complesso, anche se in qualche modo assimilabile, delle destinazioni turistiche. E sembra costituire un importante framework per lo Sviluppo Turistico Sostenibile.

Le più recenti formulazioni considerano Sostenibile lo Sviluppo Turistico in grado di avvantaggiare sia in termini economici sia sociali che ambientali tutti i portatori di interesse di una destinazione. I proprietari delle attività produttive, la popolazione residente, le amministrazioni, i turisti e tutti i soggetti a vario titolo coinvolti, devono trarre vantaggio dallo sviluppo turistico. Un uso responsabile delle risorse naturali, l'uso di energia pulita, la tutela del patrimonio ambientale e culturale, lo sviluppo di un'economia equa e sostenibile e, infine, la soddisfazione dei turisti rappresentano aspetti fondanti il concetto di sviluppo turistico sostenibile e costituiscono un presupposto di competitività per una destinazione.

A pregiudicare maggiormente uno sviluppo turistico sostenibile nelle destinazioni vi è senza dubbio il fenomeno della stagionalità turistica, considerato dalla letteratura come un fatto negativo, foriero di problemi per l'ambiente, l'economia e il benessere dei residenti. Le destinazioni che soffrono di stagionalità turistica e dei connessi effetti negativi, sebbene sia difficile eliminare del tutto il problema, possono attivare diverse ed efficaci strategie: la diversificazione del prodotto turistico, l'identificazione di nuovi segmenti di mercato, il lancio di eventi e manifestazioni, l'impiego di politiche di prezzo differenziato e l'applicazione di strumenti pubblici in grado di incidere sulla stagionalità.

Il presente lavoro tenta di verificare se il Revenue Management, uno strumento manageriale nato per contribuire alla realizzazione del più tradizionale degli obiettivi del soggetto economico, la massimizzazione dei ricavi e dei profitti nelle imprese che offrono servizi turistici, possa essere considerato uno strumento in grado di incidere sulla stagionalità e, dunque, impiegato dalle imprese che intendano contribuire allo sviluppo sostenibile del turismo nelle destinazioni.

Lo studio trae origine da un'intuizione. Il Sistema di Revenue Management poggia in gran parte sulla gestione della domanda turistica, sollecitata attraverso la leva del prezzo. È cioè un metodo in grado di condizionare le decisioni del turista price sensitive, soprattutto con riferimento alla scelta del periodo in cui effettuare la vacanza. Data questa peculiarità, ci si è chiesti se il Revenue Management possa combinare gli effetti positivi indotti sulla stagionalità turistica dalle strategie di differenziazione dei prezzi con il soddisfacimento degli obiettivi economici dell'imprenditore e se possa generare di riflesso importanti ripercussioni anche su altri aspetti quali la quantità e la qualità del lavoro domandato dalle imprese e la salvaguardia dell'ambiente.

Lo studio ha impiegato un caso di studio rappresentativo ed è stato utilizzato un metodo misto quali - quantitativo di tipo complementare.

Il lavoro di tesi ripercorre le modalità con cui si è svolta l'attività di ricerca ed è articolato nel seguente modo:

il capitolo I contiene il quadro teorico, con un riferimento specifico alla Teoria degli Stakeholder, alla letteratura in tema di Sviluppo Turistico Sostenibile nelle Destinazioni e stagionalità turistica;

il capitolo II esamina il Sistema di Revenue Management: definizione, condizioni di applicazione, elementi costituenti il sistema, vantaggi e limiti applicativi;

il capitolo III presenta il disegno, gli obiettivi e le ipotesi della ricerca, l'approccio metodologico, metodi impiegati e i limiti dello studio;

Il capitolo IV contiene la descrizione del caso di studio, la rielaborazione e l'analisi dei dati ottenuti e la validazione delle ipotesi iniziali.

Il capitolo V propone le riflessioni conclusive del lavoro.

1.SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE: IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

1.1Teoria degli Stakeholder

Le imprese costituiscono un sistema selettivamente aperto, un'entità, cioè, caratterizzata da continui scambi con l'ambiente, sia esso generale sia di primo riferimento. Le interazioni non sono solo di natura economica, non si esauriscono in uno scambio di risorse, fattori produttivi, prodotti e capitale monetario, ma hanno natura molto eterogenea e sono rappresentate da una serie di reciproche influenze, che, per l'azienda, rappresentano vincoli o opportunità e, per l'ambiente, influenze positive o negative, quali le innovazioni tecnologiche e l'inquinamento ambientale.

Gli studiosi dibattono da lungo tempo in merito al rapporto impresa-ambiente e anche la cronaca recente ha portato tristemente alla ribalta questo delicato tema. La tradizionale impostazione che vede contrapposti da un lato il perseguimento dell'obiettivo del soggetto economico, rappresentato dal profitto, e dall'altro gli interessi degli altri stakeholder, siano essi la comunità di riferimento, lo Stato, i dipendenti, le famiglie, le associazioni ambientaliste, i fornitori o i clienti, appare ormai completamente superata. L'impresa vive immersa nel proprio ambiente e trae da esso vitalità attraverso anche l'accettazione del suo operato da parte di chi, a vario titolo, risulta coinvolto, da chi direttamente o indirettamente condiziona l'attività aziendale e ne viene a sua volta condizionato.

Già Carlo Masini negli anni sessanta, enunciando la nozione di soggetto economico come "l'insieme delle persone nel cui interesse l'azienda viene condotta"¹, evidenzia

¹C.MASINI, La struttura dell'impresa, pag 63.

come l'obiettivo dell'attività d'impresa non possa più essere ristretto al soddisfacimento dei soli interessi del "proprietario del patrimonio d'azienda"² e cioè al perseguimento del mero profitto, ma debba ampliarsi andando a ricomprendere anche gli interessi quantomeno di chi opera all'interno dell'azienda.

Ma è la teoria dei massimi simultanei di Pietro Onida nel 1968 a collocare la funzione dell'impresa in una dimensione etica e non meramente economica. Onida indica tra le motivazioni che spingono ad operare nell'ambito dell'impresa, accanto al lucro, "la coscienza del dovere sociale di contribuire al bene comune"³ e considera strettamente interconnesse la sopravvivenza dell'azienda con la prosperità dell'ambiente in cui opera, trasformando il benessere sociale in una condizione di economicità.

La Teoria dei Massimi Simultanei rimuove la contrapposizione tra benessere individuale dell'impresa e benessere sociale e propone invece una condizione di armonia tra impresa e ambiente in cui l'interesse del singolo viene perseguito attraverso il soddisfacimento dei bisogni della collettività di riferimento.

Le embrionali intuizioni degli Autori italiani hanno avuto piena compiutezza in quella che, in ambito internazionale, è conosciuta come Teoria degli Stakeholder⁴, teoria manageriale a carattere descrittivo, normativo e strumentale⁵ ormai molto nota e diffusamente utilizzata per interpretare i fenomeni aziendali e dell'ambiente, ritenuta rivoluzionaria nell'ambito delle teorie del management strategico perché ha esplicitato contenuti morali ed etici nella gestione d'impresa fino ad allora ignorati o considerati solo implicitamente.

Il principio su cui si basa la Teoria è che il management, per garantire sopravvivenza all'impresa, non può unicamente perseguire la massimizzazione del profitto. Gli azionisti, infatti, rappresentano uno solo dei diversi portatori d'interessi che ruotano attorno all'attività d'impresa. Nella fissazione di obiettivi e strumenti il management deve tenere conto del *benessere* di tutti coloro che in qualche modo possono

²C.MASINI, op. cit., pag 63.

³P.ONIDA, L'economia d'azienda, pag 80.

⁴FREEMAN R. E. et al., Stakeholder theory. The state of the art.

⁵DONALDSON T. et al., The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications.

agevolare o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e in ultima istanza determinare addirittura la sopravvivenza dell'organizzazione stessa⁶. La Teoria rifiuta l'idea di un gruppo dominante, tipicamente gli azionisti, i cui interessi debbano essere considerati prioritari e pone al centro della gestione aziendale il management dei diversi stakeholder e il loro sistema di interazioni. Questo significa che gli interessi di tutte le parti interessate assumono valore intrinseco⁷ e non in funzione del maggiore o minor beneficio che possano portare al gruppo dominante. L'organizzazione è concepita come un sistema di interessi contrastanti e il ruolo dei manager consiste proprio nell'attribuire, sulla base della loro percezione, rilevanza ai diversi stakeholder e assegnare loro la congrua attenzione.

In merito alla nozione di stakeholder la letteratura non sempre è concorde: alcuni autori ne danno una definizione più ampia, altri, la maggioranza, più ristretta.

Stakeholder è una combinazione di due termini inglesi *stake*, scommessa, posta in gioco e *holder*, possessore, detentore. Quindi lo stakeholder letteralmente è colui che è titolare di una posta, cioè colui che assume in qualche modo un rischio derivante dall'attività d'impresa. In prima approssimazione è possibile definire gli stakeholder come coloro che a vario titolo vantano un interesse rispetto all'attività di impresa, ne sono in qualche modo implicati e sono nella condizione di influenzarla e di venirne influenzati. Ma le definizioni sono molteplici ed è proprio la definizione di *posta in gioco* a circoscrivere in maniera più o meno ampia la nozione di stakeholder.

Già nel 1963 lo Stanford Research Institute considera lo stakeholder come un'entità che è potenzialmente in grado di determinare la fine di un'organizzazione. Per Rehmann⁸ stakeholder sono coloro che legano il raggiungimento dei propri obiettivi all'attività d'impresa, ma anche coloro da cui dipende l'impresa stessa. Nel 1980 Jones, identificando il concetto di responsabilità sociale, inserisce tra i soggetti verso cui

⁶BOWIE N., The moral obligations of Multinational Corporations.

⁷DONALDSON T. et al., op. cit., 1995.

⁸Stakeholders sono "the individuals or groups which depend on the company for the realization of their personal goals and on whom the company is dependent". Rehmann 1968, cited in Freeman 1984:45.

l'impresa assume una precisa responsabilità gruppi sociali non legati all'impresa da rapporti contrattuali, dalla proprietà o da contratti sindacali⁹.

La definizione più classica e nota è quella di Freeman del 1984: stakeholder sono coloro che possono influire sul raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione e a sua volta venirsene influenzati¹⁰. Una nozione che potenzialmente arriva ad includere tutti coloro che vantano una qualche relazione con l'attività d'impresa. Viene così rifiutata radicalmente l'idea che stakeholder siano solo coloro legati da interessi legittimi rappresentati da rapporti contrattuali.

Evan e Freeman¹¹ nel 1988 evidenziano che lo stakeholder è colui che ha un'aspettativa nei confronti dell'azienda, colui che ha un vantaggio o un danno derivante dall'azione dell'impresa.

Thompson, Wartick e Smith arrivano ad estendere il termine a tutti " i gruppi in relazione con un' organizzazione"¹². Interessanti sono le posizioni di Hill e Jones che nel 1992 enfatizzano la relazione bidirezionale esistente tra impresa e stakeholder, un rapporto basato sullo scambio tra risorse e soddisfacimento delle diverse aspettative e quella di Clarkson¹³ nel 1995 che mette in rilievo come il rapporto impresa - ambiente si basi sul rischio assunto dagli stakeholder, entità che hanno o vantano una qualche proprietà, diritto o interesse nell'organizzazione, passato, presente o futuro. A questo proposito Clarkson distingue anche stakeholder primari e secondari, in ragione della loro capacità di essere essenziali o meno per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa.

Qualunque sia l'impostazione accolta dai diversi Autori, è evidente che Stakeholder sono tutte quelle entità legate all'azienda da un rapporto reale o potenziale di dipendenza o potere tale da poter influire o venire influenzati dall'attività dell'impresa

⁹JONES T.M. Corporate Social Responsibility Revisited Redefined.

¹⁰FREEMAN R.E. Strategic Management, A Stakeholder Approach.

¹¹EVAN W.M. e FREEMAN R.E. , A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism.

¹²THOMPSON J.K. et al., Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implication for a Research Agenda in Small Business.

¹³CLARKSON M.B.E., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.

stessa e in questo modo la nozione di stakeholder amplia notevolmente il novero dei soggetti che potremmo definire *aziendali*. Il punto su cui la letteratura dibatte maggiormente non è tanto su quali entità possono essere considerate stakeholder quanto su “chi veramente conta”, su quali siano cioè quelle entità ai quali i manager dovrebbero prestare attenzione¹⁴.

Per chiarire meglio il termine *potere*, Mitchell¹⁵ individua tre principali attributi riferibili agli stakeholder: Potere, Legittimità, Urgenza. Il *potere* è la capacità di portare avanti le proprie istanze nonostante le resistenze¹⁶, ottenendo ciò che desidera attraverso la coercizione, la violenza, la minaccia, l’uso di compensi materiali o simbolici¹⁷.

La *legittimità* è definibile come l’impressione generalizzata all’interno di un sistema sociale che le azioni di un’ entità siano desiderabili ed appropriate¹⁸. La legittimità può coesistere con il potere e con esso combinarsi, dando luogo all’*autorità*¹⁹. L’*urgenza* ricorre quando un’ aspettativa è sensibile al tempo e considerabile critica, cioè degna di assoluta attenzione.

Questi attributi sono variabili in relazione alle diverse entità e alle organizzazioni, non sono intrinseci all’entità stessa, ma determinati socialmente e, infine, la consapevolezza da parte dell’entità di possedere tal attributi può sussistere oppure no. Dalla combinazione tra potere, legittimità e urgenza è possibile individuare differenti tipi di stakeholder. La seguente tabella elenca vari tipi di stakeholder sulla base degli attributi riconosciuti.

¹⁴MITCHELL R.K et al., Toward a Theory of Stakeholder identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts.

¹⁵MITCHELL R.K et al., op. cit., 1997.

¹⁶WEBER M. , The Theory of Social and Economic Organization.

¹⁷ETZIONI, A., Modern Organizations.

¹⁸SUCHMAN, M.C., Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,

¹⁹WEBER M., op. cit., 1947.

Tipi di Stakeholder	Attributi	Rilevanza
Dormienti	Potere	bassa
Discrezionali	Legittimità	bassa
Impegnativi	Urgenza	bassa
Dominanti	Potere, Legittimità	moderata
Dipendenti	Legittimità, Urgenza	moderata
Pericolosi	Potere, Urgenza	moderata
Definitivi	Potere, Urgenza, Legittimità	alta

Fonte: nostra elaborazione da Mitchell et al., 1997

Ad avere minore rilevanza sono coloro che si caratterizzano per un solo attributo, mentre la massima attenzione deve essere assegnata dai manager a chi detiene tutti e tre gli attributi. Va da sé che chi non possiede alcuno degli attributi non è uno stakeholder per l'impresa. I manager devono comunque tenere conto di tutti gli stakeholder, sulla base della loro rilevanza, aver presente che ciascuna categoria ha carattere dinamico, perché dinamico è il rapporto tra impresa e ambiente, e che nella realtà non sono frequenti passaggi da una tipologia all'altra. Inoltre, la rilevanza attribuibile può modificarsi in ragione della problematica da affrontare.

Phillips nel 2003²⁰ suggerisce di distinguere tra stakeholder normativi, finanziatori, dipendenti, clienti, fornitori comunità locali, cioè coloro verso cui l'impresa ha un obbligo morale che va oltre il normale rispetto per i diritti umani, e stakeholder derivativi, coloro le cui aspettative devono essere prese in considerazione dai manager per le potenziali ripercussioni che le loro azioni possono avere sull'organizzazione e sugli stakeholder normativi. In questo gruppo sono ricomprendibili i concorrenti, gli attivisti, i media e perfino i terroristi.

Gli Autori non sono concordi nel definire quale sia il parametro in base al quale uno stakeholder assuma rilevanza o meno. Secondo una prospettiva strategica, gli stakeholder assumono rilevanza nella misura in cui nel breve e nel lungo termine possono impedire il raggiungimento degli obiettivi *economici* dell'azienda, la

²⁰ PHILLIPS R., Stakeholder Legitimacy.

massimizzazione dei ricavi e la minimizzazione dei costi. Quindi, l'attenzione accordata agli stakeholder deriva comunque dalla volontà di soddisfare le aspettative degli azionisti. Non tutti gli studiosi sono d'accordo con questa impostazione. Si discute, infatti, se con la Teoria degli Stakeholder e in particolar modo con l'estensione dell'interesse del management verso soggetti differenti dagli azionisti, si inserisca effettivamente una componente etico - morale nel processo decisionale delle aziende. Secondo questa impostazione, il management dovrebbe puntare alla massimizzazione congiunta degli interessi, economici e non, dei diversi stakeholder, avendo in questo senso medesima rilevanza e importanza intrinseca e non subordinata alle esigenze della proprietà. Secondo questo approccio, definibile multi - fiduciario²¹, il management risulta avere un dovere *fiduciario* verso i dipendenti, i fornitori, i clienti e la comunità tutta analogo a quello nei confronti dell'azionariato, basato sul rapporto agente-principale. Tra queste due impostazioni, si è fatto largo un terzo approccio che considera il rapporto con gli *altri stakeholder*, non di tipo fiduciario, ma moralmente rilevante. Il management avrebbe, dunque, un rapporto di tipo fiduciario con gli azionisti, basato su un obbligo a soddisfare le loro aspettative finanziarie e un rapporto di tipo etico- morale basato su un dovere di *correttezza* e *onestà* verso coloro che sono influenzati dal comportamento aziendale, senza che ciò abbia alcun collegamento o dipendenza con l'interesse degli azionisti. D'altronde è noto che una buona reputazione basata su comportamenti socialmente ed eticamente corretti avvantaggia anche le performance aziendali²².

L'impresa in questo senso sembra dover accettare responsabilità nei confronti della società diverse rispetto a quelle storicamente attribuitele. Infatti, accanto a responsabilità di tipo *economico* e *legale*, la massimizzazione del profitto e il rispetto di leggi e regolamenti, le imprese si trovano ad assumere responsabilità di tipo etico e filantropico²³.

²¹GOODPASTER K. E., Business Ethics and Stakeholder Analysis.

²²CLARKSON M.B.E., Principles of Stakeholder Management.

²³CARROLL A. B., A three-dimensional conceptual model of corporate social performance.

Le *responsabilità etiche* attengono ad azioni d'impresa che sono accettate, proibite od auspiccate dalla società, senza che queste siano state codificate dalle leggi. Si tratta di comportamenti percepiti come equi, giusti, rispettosi dei valori e dei diritti morali.

Le *responsabilità filantropiche* si riferiscono ad azioni idonee a promuovere il benessere sociale e il miglioramento della qualità della vita, ma, a differenza di quelle etiche, non ledono l'immagine dell'impresa nel momento in cui l'impresa stessa non se ne fa carico.

Compito del management è individuare le responsabilità sociali nei confronti degli stakeholder e decidere coerentemente le azioni da intraprendere. Il management può scegliere tra tre approcci etici nello strutturare il delicato rapporto impresa-stakeholder²⁴:

– *Immorale*. I manager immorali si caratterizzano per una totale negazione ed opposizione ai principi etici e per un comportamento che volutamente risponde esclusivamente al bisogno di arricchimento personale o dell'impresa. In questo senso le limitazioni presentate dalla legge o dalla morale sociale rappresentano solo un ostacolo da superare ad ogni costo.

– *Amorale*. I manager amorali ignorano completamente la dimensione etica generalmente in maniera non intenzionale. Non hanno cioè attenzione alle ricadute delle loro azioni sulla società e rispondono nella loro condotta unicamente alla legge. Talora, pur avendo una qualche percezione etica, ritengono che essa faccia parte non della sfera aziendale ma solo di quella privata.

– *Morale*. I manager morali considerano il rispetto della legge solo un requisito etico minimo e preferiscono rispettare standard di correttezza, giustizia ed equità ben più elevati, forniti dall'etica. I manager morali hanno uno spiccato orientamento verso la dimensione etica, le problematiche ambientali, sociali e culturali e, assumendo un ruolo di leadership nelle situazioni conflittuali, tendono a conciliare gli obiettivi aziendali con le istanze avanzate dai diversi stakeholder.

²⁴CARROLL A. B., In search of the moral manager.

È evidente che quest'ultima tipologia di management, con la sua forte connotazione etica e filantropica, risponde in pieno a quella prospettata dalla Teoria degli Stakeholder.

1.2 Teoria degli Stakeholder e sviluppo turistico sostenibile

La Teoria degli Stakeholder ha affascinato molti studiosi che si occupano di turismo perché ben si presta a descrivere e normare la fitta rete di relazioni che caratterizza il complesso ambiente in cui sono immerse le organizzazioni turistiche.

Infatti, più autori hanno evidenziato la necessità di una identificazione dei diversi stakeholder e di un conseguente loro coinvolgimento nei processi decisionali di pianificazione e gestione delle imprese che operano nel settore turistico. Non di rado il concetto è stato introdotto e accostato al concetto di sviluppo sostenibile delle destinazioni turistiche. La teoria, infatti, è stata utilizzata, in ragione della sua valenza normativa, negli studi incentrati sullo sviluppo turistico sostenibile e trasposta dal contesto delle singole imprese a quello ben più complesso, anche se in qualche modo assimilabile²⁵, delle destinazioni turistiche²⁶.

Lo sviluppo sostenibile è un tema divenuto negli ultimi decenni molto diffuso negli studi internazionali sul turismo. A partire dagli anni 80, la crescente attenzione per le problematiche ambientali ha suscitato notevole interesse verso gli impatti che le attività produttive e umane hanno sull'ambiente.

Le definizioni di sviluppo sostenibile sono numerose. La più nota risale al 1987, quando la commissione della World Commission on Environment and Development nel report intitolato *Our Common Future*, definisce lo sviluppo sostenibile come quello che combina il soddisfacimento delle necessità del presente senza compromettere la

²⁵RYAN, C., Equity, Management, Power Sharing and Sustainability – Issues of the “New Tourism”.

²⁶Il WTO definisce una destinazione turistica come uno spazio fisico nel quale i turisti trascorrono almeno una notte, usufruendo dei servizi, risorse ed attrazioni in esso contenute. WTO, 2007.

L'Unione Europea in un recente studio ha ampliato notevolmente la nozione definendo una destinazione come un'area geografica che attrae, anche solo potenzialmente, turisti e visitatori, riconosciuta da essi come destinazione, come tale promossa, e che offre loro una serie di servizi e prodotti turistici in loco. È un'area per la quale è possibile effettuare delle misurazioni relative all'offerta e alla domanda e in cui operatori pubblici e privati collaborano con la comunità nel gestire flussi turistici. Unione Europea, 2013.

capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie²⁷. Altre definizioni hanno evidenziato il nesso esistente tra sviluppo e salvaguardia degli ecosistemi²⁸. Anche l'International Council for Local Environmental Initiatives evidenzia un concetto di sviluppo sostenibile in cui il benessere socio-economico e delle comunità si coniuga con la salvaguardia dell'ambiente naturale e artificiale, non costituendone una minaccia²⁹.

A partire dalla fine degli anni 80 il concetto di sostenibilità è stato esteso anche al turismo. L'industria turistica genera importanti effetti economici, sociali e ambientali su una destinazione, sia positivi che negativi³⁰. La consapevolezza che lo sviluppo turistico può incidere negativamente sull'ecosistema naturale, sul benessere delle popolazioni ospitanti, sulle tradizioni e lo stile di vita ha indotto a ritenere che anche per il turismo, così come per altri settori economici, sia necessario porre un limite alla crescita e definire dei criteri che guidino verso uno sviluppo turistico sostenibile.

Molti autori hanno tentato di definire il concetto di turismo sostenibile, con risultati non univoci³¹.

Alcuni autori evidenziano la necessità di uno sviluppo turistico che non danneggi quelle risorse da cui lo stesso turismo dipende, in particolare l'ambiente³², intendendo lo

²⁷ «sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of the future generations to meet their own needs» World Commission on Environment and Development, 1987.

²⁸ «sustainable development means improving the quality of life while living within the carrying capacity of supporting ecosystems» World Conservation Union, UNEP, and World Wide Fund for Nature, 1991.

²⁹ «sustainable development is development that delivers basic environmental, social and economic services to all residents of a community without threatening the viability of the natural, built and social systems upon which the delivery of these services depend» International Council for Local Environmental Initiatives, 1994.

³⁰ ANDERECK K.L., et al., Residents' perception of community tourism impacts; BLANCAS et al., The assessment of sustainable tourism: Application to Spanish coastal; CHOI and SIRAKAYA, Sustainability indicators for managing community tourism; LOGAR, Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments; MILLER, The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers; WTO, Indicators of sustainable development for tourism destinations: A guidebook; WTO, Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism.

³¹ BUTLER, R.W., Sustainable tourism: A state-of-the-art review; LIU Z., Sustainable Tourism Development: A Critique; CLARKE J., A Framework of Approaches to Sustainable Tourism; SHARPLEY R., Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide.

sviluppo turistico sostenibile come uno strumento per bilanciare la crescita potenziale delle attività turistiche con la necessaria conservazione dell'ambiente³³. Coccossis³⁴ individua quattro diversi modi di interpretare il concetto di turismo sostenibile. Il primo è indicato come sostenibilità economica del turismo, cioè come efficienza economica delle attività turistiche. Il secondo come turismo ecologicamente sostenibile, inteso come turismo compatibile con la conservazione delle risorse naturali e dell'ecosistema. Il terzo come sviluppo turistico sostenibile, cioè come sviluppo che assicuri l'efficienza economica delle attività turistiche nel lungo periodo. Secondo questa prospettiva la salvaguardia dell'ambiente, inteso come fattore di competitività, è una condizione di sostenibilità economica. In base alla quarta prospettiva il turismo è parte di una strategia di sviluppo sostenibile in cui la dimensione ambientale, quella economica e quella sociale hanno pari importanza. Ed è in questa prospettiva che si colloca la definizione più spesso riconosciuta valida negli studi sul turismo sostenibile, quella sviluppata dal World Tourism Organization (WTO) nel 1993³⁵, poi ribadita dalla stessa organizzazione nel 1998. Essa propone una visione olistica e integrata del concetto di sviluppo turistico sostenibile, in cui le tre dimensioni, quella ambientale, quella economica e quella socio-culturale si intersecano e rappresentano aspetti diversi di una medesima realtà. Il principio fondamentale è ancora una volta quello di garantire alle generazioni future le medesime opportunità attuali e, se possibile, incrementarle. Le esigenze economiche, sociali ed estetiche legate al turismo possono essere soddisfatte a condizione che siano mantenute integre le ricchezze culturali e quelle ambientali. In questo senso lo sviluppo turistico sostenibile combina le necessità dei turisti con quelle dei territori ospitanti e quelle dei contemporanei con quelle delle generazioni future. La medesima prospettiva viene

³² «tourism which is economically viable but does not destroy the resources on which the future of tourism will depend, notably the physical environment and the social fabric of the host community» SWARBROOKE, J., 1999.

³³ LANE, B. Sustainable Rural Tourism Strategy: A Tool for Development and Conservation.

³⁴ COCCOSSIS, H., Tourism and sustainability: perspectives and implications.

³⁵ WORLD TOURISM ORGANIZATION, Sustainable Tourism Development Guide for Local Planners.

seguita da altri autori³⁶ che evidenziano tra le finalità di uno sviluppo turistico sostenibile il miglioramento della qualità della vita della comunità ospitante, il soddisfacimento delle aspettative della domanda e dell'offerta turistica e la salvaguardia dell'ambiente naturale e derivato.

Nel 2004 la *World Tourism Organization* ha proposto una definizione³⁷ di sviluppo sostenibile del turismo divenuta un importante riferimento per quanti intendano accostarsi a questa tematica, siano essi accademici, amministrazioni pubbliche o operatori privati. La definizione, che si applica a tutte le forme di turismo e a tutte le destinazioni, considera ancora una volta gli effetti dello sviluppo turistico secondo tre dimensioni, quella ambientale, quella socio-culturale e quella economica e su questa base individua diversi significati del concetto di sostenibilità.

In particolare sono *sostenibili* le attività turistiche che garantiscono:

1. **Un utilizzo ottimale delle risorse ambientali**, tale da consentire il rispetto delle biodiversità e del patrimonio naturale. Questo è un punto fondamentale se si considera che la bellezza del patrimonio naturalistico costituisce un elemento di forte attrazione turistica per molte destinazioni nel mondo.
2. **Il rispetto dell'autenticità socio-culturale delle comunità ospitanti**, inteso come conservazione dei valori tradizionali, dello stile di vita e del patrimonio culturale, ma anche come riduzione delle distanze tra popoli e come comprensione interculturale.
3. **La creazione di benefici socio-economici per tutti gli stakeholder**. Lo sviluppo turistico sostenibile avvantaggia tutti i portatori di interesse di una destinazione, sia in termini economici che sociali. I proprietari delle attività produttive, la popolazione residente, tutti i soggetti a vario titolo coinvolti devono trarre vantaggio dallo sviluppo turistico. I benefici sono intesi in termini economici - la creazione di posti di lavoro e

³⁶ GREEN, H., HUNTER, C., *Tourism and the Environment: A Sustainable Relationship*; HUNTER C. J. , *On the Need to Re-Conceptualize Sustainable Tourism Development*; BRAMWELL, B. et al., *A framework for understanding sustainable tourism management*.

³⁷WORLD TOURISM ORGANIZATION, *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations. A Guidebook*.

redditi non stagionali, per esempio - e in termini sociali – creazioni di nuovi servizi per la comunità ospitante.

Il rispetto dell'identità e dell'integrità di una destinazione e la creazione di benessere per le comunità ospitanti non esclude che il turismo sostenibile debba garantire anche ai turisti un elevato livello di soddisfazione ed assicurare loro un'esperienza gratificante.

Gli stessi concetti sono stati ribaditi in un recente studio commissionato dall'Unione Europea, realizzato dall'Università del Surrey in collaborazione con le organizzazioni no-profit Sustainable Travel International e INTASAVE: un uso responsabile delle risorse naturali, l'uso d'energia pulita, la tutela del patrimonio ambientale e culturale, lo sviluppo di un'economia equa e sostenibile e, infine, la soddisfazione dei turisti rappresentano aspetti fondanti il concetto di sviluppo turistico sostenibile e costituiscono un presupposto di competitività per una destinazione³⁸.

A ben vedere il concetto di sviluppo turistico sostenibile, in tutte le sue interpretazioni, implica un ricorso a quello di stakeholder, concetto per altro, come visto, spesso contenuto nelle definizioni riportate. La Teoria Degli Stakeholder può quindi costituire un importante framework per lo Sviluppo Turistico Sostenibile³⁹.

Molti studi sono incentrati sulla identificazione degli stakeholder del turismo⁴⁰ e in alcuni casi⁴¹, l'identificazione degli stakeholder nel contesto del turismo sostenibile si è basata sulla classificazione di Mitchell precedentemente esposta.

Le tipologie maggiormente riconosciute sono sostanzialmente sei:

- Turisti
- Industria dei servizi turistici
- Comunità locale

³⁸ UNIONE EUROPEA, European Tourism Indicator System , Toolkit For Sustainable Destination.

³⁹ ROBSON J. et al., From Shareholders to Stakeholders: Critical Issues for Tourism Marketers; McKERCHER, B., The Unrecognized Threat of Tourism: Can Tourism Survive Sustainability.

⁴⁰ AAS, C. et al., Stakeholder collaboration and heritage management; HARDY, A. et al. Sustainable tourism: an overview of the concept and its position in relation to conceptualizations of tourism; MEDEIROS DE ARAUJO L., e BRAMWELL B., Stakeholder assessment and collaborative tourism planning: the case of Brazil's Costa Dourada Project; BUTLER, op. cit., 1994; GETZ D. e TIMUR S., Stakeholder involvement in sustainable tourism: balancing the voices.

⁴¹ CURRIE R., Determining Stakeholders for Feasibility Analysis.

- Autorità pubbliche
- Gruppi aventi particolari interessi
- Istituzioni con finalità didattico/formative.

Sautter e Leisen⁴² identificano, per esempio, come stakeholder coinvolti nel processo di pianificazione turistica i lavoratori, le imprese locali, i residenti, i turisti, le amministrazioni, i concorrenti, gruppi di attivisti e le grandi catene internazionali.

Ryan⁴³, considerando l'attività di un ipotetico tour operator di un'ipotetica destinazione, individua diversi potenziali stakeholder, in qualche modo coinvolti e influenzati dalla sua attività: il governo centrale, agenzie di viaggi, amministrazioni locali, strutture ricettive, ambiente naturale e urbano, residenti, turisti, organizzazioni turistiche locali e regionali, attrazioni nazionali e locali, lavoratori, agenzie di intermediazione, gruppi con interessi diversi.

Currie⁴⁴ identifica, con riferimento allo studio condotto nella costa nord della Colombia Inglese in Canada, stakeholder disinteressati (imprese locali indigene), discrezionali (imprese legate alla pesca e alla nautica), impegnativi (gestori dell'acqua), dominanti (agenzie governative), dipendenti (imprese del turismo e dell'ospitalità), pericolosi (gruppi ambientalisti), definitivi (imprese dei trasporti e quelle legate alla gestione delle risorse naturali).

Byrd individua due stakeholder fondamentali implicati nel processo di sviluppo sostenibile: le comunità ospitanti e i turisti. Ciascuna di queste due categorie è articolabile secondo una prospettiva temporale in presenti e futuri⁴⁵.

La definizione maggiormente utilizzata negli studi aventi per oggetto l'identificazione di stakeholder in un contesto di sviluppo turistico di una destinazione è quella del World Tourism Organization del 1993: stakeholder sono l'industria turistica, l'ambiente e la comunità rappresentata dalle autorità locali. Il primo stakeholder, l'industria turistica, fornisce servizi; il secondo, l'ambiente, inteso in senso naturale,

⁴² SAUTTER, E. T. e LEISEN B., *Managing Stakeholders: A Tourism Planning Model*.

⁴³ RYAN C., *op. cit.*, 2002.

⁴⁴ CURRIE R., *op. cit.*, 2009.

⁴⁵ BYRD E., *Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development*.

artificiale e culturale, rappresenta la fonte di attrazione dei turisti; il terzo, la comunità è una categoria di stakeholder comprendente i residenti, i governi locali e associazioni e istituzioni locali.

Ciascun gruppo ha un approccio differente rispetto allo sviluppo turistico sostenibile, perché diverse sono le esigenze, e diversi e non di rado contrastanti, gli obiettivi e le aspettative⁴⁶.

Diversi studi⁴⁷, uno fra tutti quello di Ioannides del 1995, relativo allo sviluppo turistico a Cipro, hanno evidenziato l'importanza del coinvolgimento di tutti gli stakeholder nell'intero processo di pianificazione e realizzazione di uno sviluppo turistico sostenibile, a tutela e riguardo verso singoli interessi in gioco.

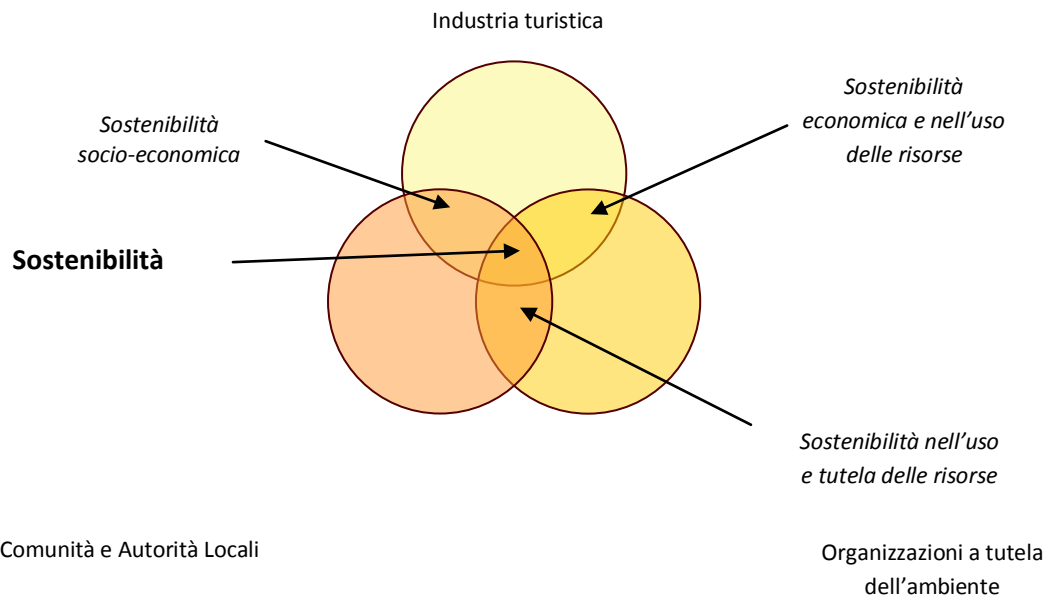
A questo proposito, la figura seguente mostra la combinazione di interessi dei stakeholder in un contesto di sviluppo turistico sostenibile. I tre gruppi di stakeholder, Comunità, Ambiente ed Industria si caratterizzano ciascuno per propri obiettivi, ma, quando una parte delle aspettative confluisce nelle aspettative dell'altro gruppo, allora si creano le condizioni per la sostenibilità.

L'industria turistica, per esempio, da un lato persegue un obiettivo di natura economica, dall'altro punta alla conservazione dell'ambiente naturale, perché, consapevole del fatto che il turismo dipende fortemente dalle bellezze naturalistiche di una destinazione, solo attraverso la sua salvaguardia può sperare di continuare la propria attività. Le organizzazioni a tutela dell'ambiente possono costituire tra l'altro un importante ostacolo all'attività di impresa, laddove essa sia palesemente in contrasto con la tutela ambientale.

La sostenibilità nella sua massima compiutezza si realizza nella condizione di confluenza degli obiettivi di tutti gli stakeholder rilevanti ed è visivamente rilevabile nell'area centrale della figura.

⁴⁶ WORLD TOURISM ORGANIZATION, op.cit., 1993.

⁴⁷ IOANNIDES D., A flawed implementation of sustainable tourism; the experience of Akamas, Cyprus; BRIASSOULIS, H., Sustainable tourism and the question of the commons; ROBSON J. et al., From Shareholders to Stakeholders: Critical Issues for Tourism Marketers.



Fonte: Adattato da WTO 1993

Il modello consente di mettere a fuoco alcuni punti importanti:

1. La nozione di sostenibilità non si esaurisce nel semplice, seppur importante, concetto di salvaguardia dell'ambiente, le problematiche ambientali rappresentano, infatti, solo una delle dimensioni della sostenibilità. Lo sviluppo turistico sostenibile di una destinazione passa, infatti, attraverso la creazione di un sistema socio-economico soddisfacente per la comunità locale.
2. In relazione al contesto di riferimento sono individuabili stakeholder diversi con rilevanza differente.
3. Lo sviluppo turistico sostenibile è raggiungibile attraverso il coinvolgimento degli stakeholder rilevanti, generalmente raggruppati in industria turistica, comunità e ambiente.
4. Lo sviluppo turistico sostenibile è raggiungibile attraverso la condivisione degli obiettivi da parte dei diversi stakeholder.

Ai fini della presente trattazione è fondamentale rilevare, infine, che le aziende turistiche, inserite in un contesto di sviluppo sostenibile, non possono avere l'obsoleto

obiettivo del profitto come unico principio informatore dei processi decisionali, ma nella fissazione di obiettivi e strategie devono procedere, tenendo in considerazione le aspettative e le necessità degli altri portatori di interessi, perché è solo attraverso un bilanciamento dei vari obiettivi, spesso contrapposti, che è possibile realizzare uno Sviluppo Turistico Sostenibile in una destinazione.

1.3 Indici di Sostenibilità turistica

Al fine di guidare le destinazioni turistiche verso una forma di sviluppo sostenibile, i governi, le organizzazioni internazionali e la letteratura hanno definito un insieme di indicatori di sviluppo sostenibile specifici per il settore turistico⁴⁸.

Gli indicatori hanno una duplice funzione. Costituiscono in primo luogo uno strumento di accertamento dell'esistenza di una problematica e della sua entità, rappresentano cioè dei segnali della necessità di monitorare ed eventualmente correggere una data situazione. In secondo luogo consentono di verificare i risultati raggiunti a seguito di una data azione correttiva.

In particolare, il WTO ha identificato diversi vantaggi per le destinazioni turistiche derivanti da una buona scelta di indicatori⁴⁹:

1. migliore attività decisionale con conseguente riduzione dei costi e dei rischi;
2. identificazione delle problematiche emergenti, consentendone la prevenzione;
3. identificazione degli impatti del turismo, consentendone azioni correttive;
4. misurazione dei risultati derivanti da piani e attività di management, permettendo la valutazione dei progressi compiuti verso lo sviluppo di forme sostenibili di turismo;
5. riduzione dei rischi di errore nella pianificazione, identificando limiti ed opportunità;
6. maggiore trasparenza per tutti gli stakeholder del turismo;
7. costante monitoraggio che consente il miglioramento continuo e la definizione di soluzioni appropriate

Qualche analogia si riscontra nelle finalità identificate dall'Unione Europea che, in collaborazione con l'Università del Surrey, ha recentemente predisposto un sistema di

⁴⁸ BLANCAS F.J.et.al., The assessment of sustainable tourism: Application to Spanish coastal; CHOI H.C. & SIRAKAYA E., Sustainability indicators for managing community tourism; LOGAR I., Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments; MILLER G., The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers; WORLD TOURISM ORGANIZATION, op. cit., 2004.

⁴⁹ WORLD TOURISM ORGANIZATION, op. cit., 2004.

indicatori per la gestione, il monitoraggio e lo sviluppo della sostenibilità turistica nelle Destinazioni⁵⁰:

1. aumentare le informazioni a supporto delle decisioni
2. efficace gestione dei rischi
3. pianificazione in base alle priorità dei progetti
4. possibilità di comparazione delle performance
5. aumentare la capacità di spesa della comunità e il sostegno per gli stakeholder turistici
6. migliorare l'esperienza dei visitatori
7. aumentare i profitti e la riduzione dei costi
8. incrementare il valore per visitatore

Gli indicatori di turismo sostenibile, generalmente riconducibile a tre diverse dimensioni, quella ambientale, quella economica e quella socio-culturale e raggruppati in base ad una precisa tematica, possono essere sia qualitativi (certificazioni, livello di soddisfazione del turista, esistenza di piani di sviluppo turistico, livello di protezione ambientale, etc.) che quantitativi, espressi come numeri assoluti, rapporti o percentuali (numero di turisti che visitano un sito, rapporto tra turisti e residenti in alta stagione, percentuale di acque reflue che subiscono il trattamento, etc.) e possono essere elaborati con riferimento a nazioni, regioni, specifiche destinazioni, siti turistici (aree marine protette, spiagge, parchi nazionali e a tema e siti archeologici) e a singole imprese turistiche (alberghi, ristoranti, tour operator, aziende di trasporto e catering). A ogni livello e con riferimento a ogni specifica problematica possono essere selezionati set diversi di indicatori.

L'Unione Europea ha individuato un set di indicatori, costituito da 27 indicatori *core* e 40 *optional*, raggruppati in quattro sezioni, Gestione della Destinazione, Valore Economico, Impatto Sociale e Culturale, Impatto Ambientale. Nella seguente tabella si riportano alcuni indicatori relativi alla sezione Valore Economico⁵¹.

⁵⁰ UNIONE EUROPEA, op. cit., 2013.

⁵¹ UNIONE EUROPEA, op.cit., 2013.

Criteria	Indicators
Flussi Turistici (Volume e valore)	N. di presenze mensili
	Contributo relativo del turismo all'economia della destinazione % sul GDP
	N. di escursionisti in alta e bassa stagione
	Spesa giornaliera per escursionista
Performance delle Imprese Turistiche	Spesa giornaliera per turista (alloggio, cibo e bevande, altri servizi)
	Permanenza media dei turisti (notti)
	Permanenza media degli escursionisti (ore)
	% di imprese coinvolte nella gestione della destinazione
	Tasso di occupazione per mese e medio per anno
Quantità e Qualità del Lavoro	Prezzo medio per stanza
	Impiegati nelle attività turistiche in percentuale sul totale degli impieghi
	% di lavoratori stagionali
	% di imprese turistiche che offrono tirocini formativi retribuiti agli studenti

Fonte: EU, 2013

Anche il World Tourism Organization individua nel set proposto nel 2004⁵², un gruppo di indicatori finalizzati alla valutazione degli impatti economici legati al turismo in una destinazione. La seguente tabella mostra una selezione di indicatori, tesi a valutare l'impatto economico del turismo sull'economia di una destinazione, particolarmente rilevanti ai fini del presente lavoro.

La tabella induce a fare la seguente considerazione: gli impatti economici del turismo in una destinazione si legano inscindibilmente al fenomeno della stagionalità turistica. La concentrazione temporale degli arrivi turistici influenza, infatti, pesantemente e negativamente i ricavi conseguiti dalle imprese, la loro efficienza operativa, la qualità e la condizione contrattuale degli impieghi, le entrate e le voci di spesa pubbliche derivanti dalle attività turistiche. Sostenibilità e stagionalità rappresentano aspetti fondamentali nella valutazione dello sviluppo economico di una destinazione.

⁵² WTO, op.cit., 2004.

Indicatori economici del Turismo

1. trend degli arrivi e delle presenze annue
2. percentuale di arrivi turistici annuali in alta stagione
3. rapporto tra il numero dei turisti nel mese di alta stagione e quello nel mese di bassa stagione
4. tasso di occupazione mensile delle imprese dell'accoglienza - distribuzione annua
5. percentuale delle strutture turistiche aperte tutto l'anno – suddivisibili in alberghi, ristoranti etc.
6. percentuale di imprese possedute dai locali
7. turnover delle imprese
8. trend dei rifiuti solidi e delle acque reflue per mese
9. n. di impiegati nel settore turistico per tipologia di impresa
10. n. e percentuale degli assunti nel settore turistico a tempo pieno o a tempo indeterminato
11. percentuale degli assunti nel settore turistico a tempo indeterminato rapportati a quelli assunti con contratto a termine
12. rapporto tra occupati nel settore turistico e totale degli occupati
13. percentuale di impieghi ottenuti dai residenti sul totale degli impieghi
14. n. di impiegati qualificati
15. spesa per turista/ spesa turistica
16. ricavi generati dal turismo rapportati al totale dei ricavi generati nella comunità
17. percentuale dei ricavi conseguiti nel periodo di alta stagione sul totale
18. locale GDP e percentuale derivante dal turismo
19. totale delle fee ottenute per l'accesso o fruizione delle attrazioni
20. ricavi derivanti da tassazione, licenze permessi

Fonte: WTO, 2004

1.4 Sviluppo turistico sostenibile e stagionalità

Il Turismo si caratterizza in molte destinazioni per una forte stagionalità dei flussi turistici. Il fenomeno si presenta multiforme e con intensità differente a seconda delle destinazioni e anche le cause che lo generano possono essere molto diverse. Allcock⁵³ evidenzia come la stagionalità sia una caratteristica fisiologica del turismo e come si sostanzia nella concentrazione di flussi turistici in un arco di tempo relativamente piccolo. Caratteristica fondamentale della stagionalità turistica è la ritmicità del fenomeno e la sua non-casualità che rende i suoi effetti nettamente differenti rispetto a quelli attribuibili a eventi in grado di influenzare considerevolmente la domanda quali disastri naturali, instabilità politica, guerre ed epidemie.⁵⁴ Butler definisce la stagionalità turistica come *a temporal imbalance in the phenomenon of tourism, which may be expressed in terms of dimensions of such elements as number of visitors, expenditure of visitors, traffic of highways and other forms of transportation, employment and admissions to attractions*⁵⁵. Butler e Mao⁵⁶ rilevano che oltre alla componente temporale della stagionalità, esiste anche una componente spaziale: accanto alla concentrazione nel tempo è altresì importante considerare la concentrazione in un luogo definito e circoscritto. Lundthorp⁵⁷ e altri autori evidenziano come a determinare la stagionalità turistica vi siano fattori di spinta (push) e fattori di attrazione (pull). I *push factor* sono rappresentati da elementi che influenzano la domanda turistica e le sue decisioni, come le ferie obbligatorie o la moda. I *pull factor* incidono invece sull'offerta e rappresentano gli elementi di attrazione di una destinazione, come gli eventi per esempio. L'interazione tra fattori pull e push dà origine alle stagioni turistiche e a forme di turismo differenti nella quantità e nelle caratteristiche.

⁵³ ALLCOCK, J.B., Seasonality.

⁵⁴ BAR ON R. V., Seasonality in Tourism. A Guide to the Analysis of Seasonality and Trends for Policy Making.

⁵⁵ BUTLER R. W., Seasonality in Tourism: Issues and Problems.

⁵⁶ BUTLER e MAO, Seasonality in Tourism: Problems and Measurement.

⁵⁷ LUNDTORP S. e al., The off-season is no season: the case of the Danish Island of Bornholm.

Butler e Mao⁵⁸ identificano tre forme di stagionalità: un singolo “picco”, due “picchi” e nessun “picco”. La stagionalità con un solo picco è una situazione piuttosto estrema e si realizza quando vi è una sola stagione turistica, poiché domanda e offerta si incontrano in un unico periodo dell’anno. E’ questo il caso delle destinazioni mediterranee. La stagionalità con due picchi si caratterizza per la presenza di due stagioni turistiche, di cui una in genere è più lunga rispetto all’altra. Questa forma è tipica delle aree montane, che riescono ad attrarre sia turisti in estate, che appassionati di sport invernali nella stagione fredda. La stagionalità senza picchi si realizza nei centri urbani, dove le variazioni stagionali non sono attribuibili alla concentrazione dei turisti in un determinato periodo dell’anno piuttosto alle caratteristiche della domanda, soprattutto con riferimento alla regione di origine.

Differenti motivi inducono i turisti a scegliere in massa una località in un determinato periodo dell’anno. Rose⁵⁹, parlando genericamente di stagionalità, individua tre gruppi di cause: il tempo, inteso in senso meteorologico, le ricorrenze di calendario, le festività natalizie per esempio, e le vacanze. Alcune cause sono sistematiche, altre prevedibili, altre ancora, come le condizioni meteorologiche, assolutamente improvvisi e imponderabili. Numerosi autori hanno tentato di identificare e sistematizzare le cause della stagionalità turistica⁶⁰.

Tradizionalmente si distinguono cause istituzionali⁶¹ e cause naturali, legate specificamente al clima⁶². Tra le cause istituzionali si includono le ferie lavorative, le vacanze scolastiche, le festività religiose, la ricorrenza di eventi sportivi e festival, la pressione sociale, la moda e le abitudini. Le cause naturali sono legate alle variazioni

⁵⁸BUTLER e MAO, op. cit., 1997.

⁵⁹ROSE E., Modelling Seasonality.

⁶⁰ ALLCOCK, op.cit., 1989; BAR ON R.V., op. cit., 1975; BUTLER, R.W. op.cit., 1994; BUTLER e MAO, op.cit. 1997; BAUM e HAGEN, Responses to Seasonality: the experiences of peripheral destinations. HIGHAM e HINCH, Tourism, Sport and Seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sector.

⁶¹BAR ON, op. cit., 1975; HARTMANN, Tourism, seasonality and social change.

⁶² BUTLER R.W., Seasonality in Tourism: Issues and Implications.

climatiche durante l'anno, alle variazioni nelle ore di luce e a quelle della temperatura⁶³.

Nelle aree costiere del Mediterraneo, per esempio, la stagionalità del turismo dipende fortemente dalle condizioni climatiche: il periodo di bassa stagione coincide con i mesi invernali, quando il clima mal si adatta alle attività balneari, viceversa l'alta stagione è riconducibile ai mesi estivi, in cui le alte temperature e il sole consentono la fruizione delle attrattive naturali.

Diversi studiosi e alcune organizzazioni internazionali, tra cui l'Organizzazione Mondiale del Turismo sottolineano come la stagionalità produca importanti effetti in una destinazione e alcuni autori specificano che la rilevanza degli impatti dipende dalle caratteristiche della località interessata⁶⁴: maggiore è la *specializzazione* dell'offerta turistica, maggiore è la rilevanza del fenomeno stagionale.

La letteratura, in generale, considera la stagionalità come un fatto negativo, foriera di problemi per l'ambiente, l'economia e il benessere dei residenti⁶⁵, ma, si specifica che una parte degli autori accostano agli impatti negativi anche un insieme di vantaggi soprattutto di ordine ambientale e socio-culturale⁶⁶.

Tradizionalmente gli impatti vengono articolati in 3 gruppi:

- **Ambientali.** L'intensa concentrazione degli arrivi genera erosione del territorio, il degrado degli ecosistemi, modificazioni delle biodiversità, inquinamento e affollamento degli ambienti rurali.
- **Socio-culturali.** Durante l'alta stagione le comunità ospitanti soffrono per il traffico nelle strade, le scarse possibilità di accesso ai servizi e la crescita del costo della vita e della criminalità. Il che implica, spesso, il ricorso ad un rafforzamento dei servizi pubblici offerti, con il relativo costo aggiuntivo a carico della comunità.

⁶³KOENING e BISHOFF, *Seasonality: The State Of The Art*.

⁶⁴BAUM e HAGEN, *op. cit.*, 1999.

⁶⁵BLANCAS F.J. et al., *op. cit.*, 2010; CHOI H.C. & SIRAKAYA E., *op.cit*, 2005; LOGAR I., *op. cit.*, 2010; WORLD TOURISM ORGANIZATION, *op. cit.*, 2004.

⁶⁶ MURPHY P.E., *Tourism. A community Approach*; MATHIESON E WALL, *Tourism. Economic, Physical and Social Impact*; HARTMANN R., *op.cit.*, 1986; BUTLER R.W., *op.cit*, 1994.

●Economici. La concentrazione spazio-temporale dei flussi turistici ha delle importanti ripercussioni sul mercato del lavoro e sulla redditività delle imprese⁶⁷. Gli imprenditori turistici, gestendo strutture ricettive caratterizzate da un periodo di apertura di tre - quattro mesi all'anno, conseguono ricavi circoscritti nel tempo e incontrano seri problemi operativi, relativi alla copertura dei costi fissi. Le strutture sono spesso sottoutilizzate nei periodi di bassa stagione e insufficienti nei periodi di alta stagione. Il personale assunto è perlopiù stagionale e scarsamente qualificato. Le prospettive lavorative del settore non giustificano, infatti, training di formazione⁶⁸. Il personale addetto al management è frequentemente esogeno. In queste circostanze, il settore difficilmente attrae investimenti privati e pubblici⁶⁹.

Lundthorp⁷⁰ sottolinea che l'indicatore base per misurare la stagionalità è il numero dei turisti, ma, come visto, la stagionalità dei flussi turistici è riscontrabile anche nella spesa turistica, nel traffico stradale, nel numero dei lavoratori assunti nel settore o dei turisti ammessi ad un'area⁷¹. Piuttosto significativi sono anche le variazioni riscontrabili nella fruizione di certi servizi pubblici, come l'ammontare di acqua consumata o i rifiuti urbani prodotti⁷².

La seguente tabella evidenzia alcuni indicatori in grado di rilevare il fenomeno della stagionalità e i suoi effetti sull'economia, l'ambiente e la comunità, con specifico riferimento alle destinazioni turistiche costiere⁷³. Si tratta di indicatori utilizzati per valutare il livello di sostenibilità del turismo nelle destinazioni caratterizzate da

⁶⁷SUTCLIFFE E SINCLAIR, The measurement of seasonality within the tourist industry: an application to tourist arrivals in Spain; WILLIAM E SHAW, Tourism and Economic Development. Western European Experiences; MURPHY P.E., op.cit., 1985.

⁶⁸YACOU MIS J., Tackling seasonality. The case of Sri Lanka; BAUM T., Seasonality in Tourism: understanding the challenges. Introduction.

⁶⁹MATHIESON E WALL, op. cit., 1982.

⁷⁰LUNDTORP et. al., op.cit., 1991.

⁷¹BUTLER R.W., op.cit., 2001.

⁷²MODICA M. et.al, Revenue management indicators and performance related measures in the hotel industry.

⁷³BLANCAS F.J.et .al., op. cit., 2010; CHOI H.C. & SIRAKAYA E., op.cit, 2005; LOGAR I., op. cit., 2010; WORLD TOURISM ORGANIZATION, op. cit., 2004.

stagionalità e, dato lo stretto legame tra sostenibilità e stagionalità, possono utilmente essere impiegati anche come indicatori di stagionalità.

Ambientali	Economici	Socio-culturali
1. trend degli arrivi durante l'anno	7.n°. e percentuale degli assunti nel settore	12.Percezione dell'inquinamento e del traffico stradale per mese
2. trend delle presenze annue	turistico a tempo pieno o a tempo	
3. n° di turisti per residente	indeterminato	13.Numero di crimini per mese
4. n° di turisti per Kmq	8.percentuale degli assunti nel settore turistico a tempo indeterminato	14.Servizi sportivi e medici per abitante per mese
5. m2 di spiaggia per turista	con quelli assunti con contratto a termine	
6. trend dei rifiuti solidi e delle acque reflue per mese	9.Percentuale delle strutture turistiche aperte tutto l'anno	
	10.percentuale dei ricavi conseguiti nel periodo di alta stagione sul totale	
	11.tasso di occupazione mensile delle imprese dell'occupazione (escluse seconde case)	

Quanto esposto consente di evidenziare che la stagionalità del turismo produce effetti negativi che incidono pesantemente sul livello di sostenibilità dello sviluppo turistico, contribuendo a creare dei rilevanti squilibri nell'ambiente, nell'economia e nella comunità di una destinazione. Per questo motivo è altresì possibile affermare che le destinazioni che intendano perseguire uno sviluppo turistico sostenibile devono necessariamente porre in essere strategie che consentano la riduzione della stagionalità.

1.4.1 Politiche di destagionalizzazione e demand management

La crescita del fenomeno turistico e, soprattutto, del turismo di massa ha contribuito a rafforzare la stagionalità ⁷⁴. Le destinazioni che soffrono di stagionalità turistica e dei connessi effetti negativi, sebbene sia difficile eliminare del tutto il problema, possono scegliere di agire sulla domanda, tentando di ridurre quella in alta stagione e/o di accrescere quella in bassa stagione; oppure, agendo sull'offerta, tentando di modificarla in ragione dei flussi turistici⁷⁵. A questo scopo possono utilmente attivare diverse strategie⁷⁶. La diversificazione del prodotto turistico, l'identificazione di nuovi segmenti di mercato, il lancio di eventi e manifestazioni, l'impiego di politiche di prezzo differenziato e l'applicazione di strumenti pubblici in grado di incidere sulla stagionalità rappresentano alcune delle strategie più efficaci⁷⁷.

La letteratura indica tra gli strumenti pubblici le eco-tasse e le user-fees stagionali, imposte cioè in determinati periodi dell'anno, allo scopo di scoraggiare i flussi turistici in alta stagione. Le eco-tasse sono definite "those which are raised on tourists for environmental purposes. They can or cannot discourage polluting activities "but they must be used for environmental purposes" ⁷⁸. Rappresentano, cioè, la riscossione di un determinato ammontare di denaro, spesso di modesta entità e rapportato alla durata del soggiorno, indirizzata direttamente al turista. Il senso dell'eco tassa sul turismo non è, quindi, quello di scoraggiare le attività economiche pregiudizievoli per l'ambiente, quanto quello di mettere in condizioni il turista di pagare per il danno inevitabilmente causato all'ecosistema naturale dalle attività turistiche.

⁷⁴ BUTLER, op.cit, 1994.

⁷⁵ WEAVER e LAWTON, Tourism Management.

⁷⁶ McENIFF J. Seasonality of Tourism Demand in the European Community.

⁷⁷ BUTLER R.W., op.cit., 2001; WTO, op.cit., 2004.

⁷⁸ TAYLOR T. et al., Sustainable tourism and economic instruments: the case of Hvar, Croatia.

Le User fees sono definite come pagamenti per l'uso dei beni pubblici, delle risorse, delle infrastrutture e dei servizi⁷⁹. Tipiche user fees turistiche sono i pedaggi stradali e i ticket di ingresso ai parchi naturali ed alle spiagge. Spesso buona parte delle entrate generate dalle user fees è destinata a sostenere attività funzionali alla salvaguardia dell'ambiente. La letteratura ha dimostrato che la domanda turistica è caratterizzata da elasticità negativa rispetto a piccoli incrementi del prezzo del viaggio, cioè un leggero incremento del costo del viaggio porta ad una riduzione del numero di visitatori giornalieri in una destinazione⁸⁰.

Weaver e Oppermann hanno evidenziato come l'introduzione di fees nei periodi di alta stagione, genera una flessione della domanda stessa.⁸¹

La creazione di differenti mix di prodotto offerto dagli operatori turistici di una destinazione rappresenta un rilevante strumento di destagionalizzazione perché consente di incrementare la domanda in bassa stagione. Yacoumis⁸² evidenzia la correlazione indiretta tra il numero dei prodotti offerti in una destinazione e la concentrazione dei flussi turistici in un determinato periodo dell'anno. Differenti mix di prodotto sono in grado di soddisfare le esigenze di differenti tipologie di consumatori in diversi periodi dell'anno, consentendone una migliore distribuzione temporale. Esempi significativi di destinazioni che applicano la diversificazione del prodotto come strategia di destagionalizzazione si trovano sia in Europa che in Canada e negli Stati Uniti. Alcune località tradizionalmente caratterizzate da un turismo invernale offrono servizi ed attrattive del tutto diversi nel periodo estivo, così da allungare notevolmente il periodo di apertura

La definizione di nuovi prodotti turistici è inevitabilmente collegata all'identificazione di nuovi segmenti di mercato. Le destinazioni turistiche che tradizionalmente accolgono turisti *leisure* possono attrarre nuovi segmenti di domanda come i turisti *business* o *senior*, che notoriamente viaggiano in periodi alternativi rispetto a quelli

⁷⁹ TAYLOR T. et al., op.cit.. 2005.

⁸⁰ VANEGAS e CROES, Evaluation of Demand: US tourists to Aruba.

⁸¹ WEAVER e OPPERMAN, Tourism Management.

⁸² YACOU MIS J., op.cit., 1980.

tradizionali⁸³. È evidente che la diversificazione di prodotto e l'individuazione di nuovi segmenti di mercato, implicano la ridefinizione dell'offerta, con nuovi servizi, nuove modalità di fruizione, nuove attrazioni e, naturalmente, una nuova modulazione del prezzo⁸⁴.

La creazione di una stagione turistica alternativa può essere garantita anche dal lancio e dalla promozione di eventi e di manifestazioni laiche e religiose tradizionali.⁸⁵ Gli eventi, sottolinea Gets,⁸⁶ *are one important way in which destinations can combat low tourist demand* e rappresentano un'arma fondamentale per rivitalizzare le destinazioni nei periodi considerati tradizionalmente di bassa stagione. Gli eventi possono avere diverse dimensioni, essere tradizionali o creati ad hoc, realizzarsi sempre nella stessa destinazione o in diverse località a rotazione (soprattutto i grandi eventi sportivi). Generalmente vengono classificati in: eventi business – convention, meeting and esposizioni, eventi sportivi, festival and altri eventi culturali, eventi religiosi, eventi artistici, mega eventi⁸⁷.

Un'altra strategia interessante, ai fini della riduzione del fenomeno stagionale, è rappresentata dall'impiego di opportune politiche di prezzo⁸⁸. La differenziazione del prezzo può infatti contribuire ad incrementare la domanda in bassa stagione e favorire in qualche modo un passaggio di turisti dall'alta alla bassa stagione⁸⁹. È cosa nota che i turisti abbiano differenti atteggiamenti nei confronti del prezzo: alcuni sono insensibili al prezzo e disposti a viaggiare solo in alcuni periodi dell'anno, altri sono sensibili al prezzo e disponibili a muoversi in periodi inusuali a condizioni economiche migliori. I gestori delle strutture ricettive, modulando le tariffe in ragione del volume della domanda prevista e della sensibilità al prezzo, hanno la possibilità di incidere

⁸³ McENNIFF, op. cit., 1992.

⁸⁴ BAUM E HAGEN, op.cit., 1999.

⁸⁵ ANDERSON E GETZ, *Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit Festivals*; GETZ D., *Event Tourism: Definition, Evolution and Research*; GETZ D. *Event Management and Event Tourism*; GETZ D. *Festival, Special Events and Tourism*; BAUM, *Responding to Seasonality in Peripheral Destinations*.

⁸⁶ GETZ D., op. cit., 2008.

⁸⁷ GETZ D., op.cit., 2008.

⁸⁸ ALLCOCK J.B., op.cit., 1989; GOELDNER e RITCHIE, *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*.

⁸⁹ GOELDNER e RITCHIE, op.cit., 2003; BUTLER E MAO, op.cit., 1997.

significativamente sul flusso dei turisti in ingresso in una località. Attrarre ed orientare la clientela verso periodi dell'anno meno frequentati, ampliando così la stagione turistica, significa limitare il fenomeno della stagionalità che rappresenta, come visto, una fonte di effetti negativi di ordine economico, ambientale, e sociale.

Una migliore distribuzione della domanda nel corso dell'anno consente, infatti, di diminuire la pressione antropica nei periodi di alta stagione e, contemporaneamente, di garantire una migliore efficienza operativa nei periodi di bassa stagione.

I vantaggi per l'ambiente e le popolazioni residenti sono evidenti: meno inquinamento, minori difficoltà nella fruizione dei servizi, maggiore tutela degli eco-sistemi.

Le imprese turistiche hanno d'altro canto, la possibilità di estendere il periodo di apertura, conseguire redditi non stagionali e assumere i propri dipendenti per più mesi l'anno, garantendo loro un'occupazione non precaria.

In questo senso, il demand management basato su una politica di prezzi dinamici, contribuendo a ridurre la stagionalità, può costituire un valido strumento per la realizzazione di una forma di turismo sostenibile.

Va altresì specificato che una strategia di differenziazione del prezzo, finalizzata alla riduzione del fenomeno della stagionalità, non sempre produce effetti positivi in termini reddituali⁹⁰.

Uno strumento che consente di gestire la domanda, mantenendo inalterato l'obiettivo la massimizzazione dei profitti, è il Sistema di Revenue Management.

⁹⁰ BUTLER R.W., op.cit., 2001.

2.IL SISTEMA DI REVENUE MANAGEMENT

2.1Il Revenue Management: definizione

Le imprese turistiche operano in un mercato fortemente instabile e composito e in condizioni operative in cui non è molto agevole procedere ad una programmazione commerciale che definisca con una certa sicurezza quante unità di prodotto vendere, a che prezzo e a chi vendere, in modo tale da conseguire la massimizzazione dei profitti o del fatturato. Se poi si pensa che molte delle imprese turistiche operano in condizioni di stagionalità, l'attività di programmazione commerciale diviene ancora più complessa.

In questo contesto è continua la ricerca da parte dei responsabili commerciali di strumenti sempre più sofisticati che supportino l'attività decisionale.

Uno di questi strumenti è il Revenue Management o Yield Management – gestione dei rendimenti.

La letteratura fornisce diverse definizioni di Revenue Management, ognuna delle quali tende a mettere in risalto una caratteristica particolare⁹¹.

L'American Hotel & Motel Association definisce il Revenue Management come “un metodo scientifico di determinazione dei prezzi, basato su un insieme di tecniche di previsione della domanda, impiegate per capire se il prezzo deve essere alzato o abbassato e se una richiesta di prenotazione debba essere accettata o rifiutata, al fine di rendere massimo il fatturato”⁹²

La definizione mette in rilievo tre aspetti peculiari del Revenue Management:

- la sua natura di strumento di supporto decisionale;
- il carattere scientifico;

⁹¹ CHIANG et al., An Overview of Research on Revenue Management: Current Issues and Future Research; SHOEMAKER E GORIN, Revenue Management.

⁹² AMERICAN HOTEL & MOTEL ASSOCIATION (AH&MA), Yield Management.

- la finalità di rendere massimo il fatturato⁹³.

Il Revenue Management è uno strumento decisionale che dà la possibilità di effettuare scelte in merito alle politiche di pricing e all'ottimale utilizzo della capacità ricettiva. Tali decisioni possono essere prese in tempi rapidi e in maniera strutturata, poiché il metodo si fonda su diversi modelli statistici di stima della domanda che gli conferiscono una forte valenza scientifica. L'impiego di tale metodo è giustificato dall'obiettivo del soggetto economico di massimizzare il fatturato. Condizione questa che fa propendere molti autori per l'utilizzo dell'espressione Revenue management (gestione dei ricavi) in luogo di Yield Management (gestione dei rendimenti). Il concetto di rendimento è, infatti, assimilabile al concetto di reddito. Il reddito è dato dalla contrapposizione tra ricavi e costi. In una prospettiva di gestione dei rendimenti, quindi, si dovrebbe tendere non tanto alla massimizzazione dei ricavi quanto a quella del reddito prodotto, il che implica un'attenta gestione non solo dei ricavi ma anche dei costi.

S.E. Kimes identifica il Revenue Management come un "metodo che aiuta l'azienda a vendere la giusta quantità di prodotto in magazzino al cliente giusto, nel momento giusto e al prezzo giusto. E' una guida per le decisioni sull'allocazione di unità di prodotto indifferenziate, in presenza di una capacità limitata rispetto alla domanda, al fine di massimizzare il reddito o il fatturato".⁹⁴ " ...the application of information systems and pricing strategies to allocate the right capacity to the right customer at the right place at the right time".⁹⁵

Punti salienti definiti da Kimes sono:

- 1.l'importanza del metodo come guida per le decisioni di marketing;
- 2.lo stretto legame che unisce le politiche di pricing allo stock di beni in *magazzino*, alla segmentazione della domanda e al tempo di vendita del bene;

⁹³ Per approfondimenti: YEOMAN e McMAHON-BEATTIE (Eds.), Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications.

⁹⁴ KIMES S.E. Yield Management: An overview.

⁹⁵ KIMES S.E., Revenue Management on the Links. Applying Yield Management to the Golf-course Industry.

3. l'obiettivo di rendere massimi il fatturato o il reddito.

Più specificamente il Revenue Management è uno strumento che permette ai manager che si occupano di strategia commerciale di porre in relazione nel modo migliore il prezzo con le unità di prodotto indifferenziato, a disposizione in un dato momento. Le unità di prodotto indifferenziato sono quelle fisicamente uguali, ma commercialmente differenziabili in ragione della tipologia di cliente e del tempo d'anticipazione della vendita. Infine il terzo punto mette in evidenza l'applicabilità del metodo anche in relazione all'obiettivo strategico di massimizzazione degli utili. P. Jones riferendosi alle imprese alberghiere indica il Revenue Management come "strumento decisionale, basato sull'analisi dei risultati e sulla previsione della domanda che permette di raggiungere l'obiettivo di massimizzare i ricavi tramite la gestione strategica del posizionamento di mercato e la gestione operativa della vendita delle camere".⁹⁶

In questa definizione emergono:

1. la natura di strumento decisionale del Revenue Management;
2. l'utilizzo congiunto, nell'applicazione del metodo, dell'analisi delle serie storiche dei risultati e della stima della domanda;
3. lo stretto legame tra scelte strategiche di posizionamento nel mercato dell'albergo e gestione operativa delle vendite;
4. obiettivo di massimizzazione dei ricavi.

Di particolare rilievo è che per Jones esiste uno stretto legame tra politiche di marketing stabilite al livello strategico e le decisioni operative. Circostanza questa agevolata dall'impiego del Revenue Management.

Il Revenue Management è dunque un rigoroso metodo scientifico poggiante su un insieme di modelli matematico-statistici, impiegato come strumento di guida nelle scelte a diversi livelli, sia al livello strategico nella fissazione dei vari segmenti di mercato e nella scelta dei prezzi e degli allotment da attribuire ad ogni segmento, sia a

⁹⁶ JONES P. Yield Management in UK hotels: a systems analysis.

livello operativo come supporto delle decisioni sull'accettazione delle prenotazioni e nella costituzione effettiva delle combinazioni ottime prezzo-volume.

2.2 Condizioni per l'applicazione del metodo

L'impiego del Revenue Management risulta utile in presenza di alcune condizioni che si verificano spesso nel settore terziario e specialmente nel settore turistico e dell'intrattenimento⁹⁷ (Tour operator, alberghi, compagnie aeree, navi da crociera, strutture ricreative e sportive, parchi tematici, noleggio auto, ristoranti, teatri). Kimes afferma che *the application of revenue management has been most effective when it is applied to operations that have the following characteristics: relatively fixed capacity, predictable demand, perishable inventory, appropriate cost and pricing structure, and demand that is variable and uncertain.*⁹⁸

Le condizioni per l'applicazione del Revenue Management, con particolare riferimento alle imprese alberghiere, sintetizzate da Kimes sono:

1. capacità costretta. Le realtà produttive in cui il Revenue Management trova utile applicazione sono quelle in cui la struttura produttiva è rigida e non modificabile nel breve periodo se non sostenendo alti costi assolutamente non convenienti dal punto di vista economico. Sono realtà in cui i costi fissi costituiscono una porzione importante nella struttura complessiva dei costi. Nelle realtà caratterizzate da flessibilità non ha, infatti, senso parlare di allocazione efficiente della capacità, visto che, in queste condizioni, in relazione all'andamento della domanda, si può ricorrere a strumenti quali il magazzino. Solo nelle catene alberghiere il problema della capacità costretta è lievemente mitigato dalla possibilità di dirottare parte della clientela verso altre unità ricettive. Le condizioni che devono sussistere sono però la presenza di alberghi appartenenti alla medesima catena nella stessa località o la disponibilità da parte del cliente di cambiare località di destinazione. Per ciò che riguarda gli alberghi

⁹⁷ DONAGHY K. et.al., Yield Management - An Overview; GODWIN et al, Hotel Yield Management: The American Experience; KIMES S.E., Yield Management: A tool for Capacity-considered Services Firms; PHILIPS R.L., Pricing and Revenue Optimization.

⁹⁸ KIMES S.E. Revenue Management on the Links. Applying Yield Management to the Golf-course Industry.

indipendenti il medesimo meccanismo può essere impiegato con alberghi concorrenti con cui si è deciso di cooperare, soprattutto in caso di overbooking.⁹⁹

2.domanda differenziata e variabile. La domanda è invece fluttuante. Nel settore turistico si parla di stagionalità, cioè del fatto che l'afflusso dei clienti e le loro esigenze mutano nel corso del periodo di apertura. Il concetto di variabilità si esplica anche nel senso di imprevedibilità dell'andamento: il numero delle prenotazioni e il loro dispiegarsi nel tempo è caratterizzato da incertezza e dinamicità. In questo contesto solo il ricorso alle leggi probabilistiche può permettere una stima dell'andamento futuro della domanda. La domanda è inoltre differenziata, cioè articolata in segmenti, ciascuno dei quali è caratterizzato da una clientela omogenea per gusti e comportamento.

3.deperibilità del prodotto. Le imprese che utilizzano il Revenue Management non hanno la possibilità di utilizzare il magazzino e quindi di diminuire o aumentare la quantità offerta in relazione alla variazione della quantità domandata. In altre parole non possono accumulare prodotti in magazzino, quando la quantità domandata è bassa e vendere, quando la quantità domandata è elevata. Questi prodotti hanno una deperibilità immediata. Nei servizi ricettivi l'unità di tempo entro cui il servizio "deperisce" e cessa di essere commerciabile è il giorno. Il che significa che in un albergo, se il servizio di pernottamento in una stanza non è stato richiesto e venduto oggi, non potrà essere conservato e fornito domani o nel momento in cui eventualmente la quantità domandata supererà la capacità ricettiva dell'albergo stesso. In altre parole la mancata vendita di un prodotto, cioè la sua mancata collocazione nel mercato nel tempo utile (un giorno), genera una perdita che non potrà più essere recuperata. Il che equivale alla sua distruzione. E' questo il motivo per cui anche a proposito di prodotti intangibili, nella fattispecie considerata il servizio di pernottamento, si applica il concetto di deperibilità, solitamente accostato a beni caratterizzati da fisicità.

⁹⁹ Sul significato del termine si veda oltre.

4.vendibilità anticipata. Il prodotto è vendibile anticipatamente tramite il meccanismo della prenotazione. Questa circostanza garantisce da un lato l'introduzione di elementi di sicurezza in un ambito caratterizzato da un andamento aleatorio della domanda e permette all'impresa di prevederla e di far fronte alle sue modifiche anche nel breve periodo, dall'altro implica fenomeni non trascurabili come il *no – show* e l'*overbooking*. Si definisce *no – show* il fenomeno per cui alcune persone che hanno prenotato per qualsiasi motivo non si presentano ad occupare la stanza.

La politica di *overbooking*, invece, fa riferimento alla gestione della capacità produttiva e consiste nell'accettazione di un numero di prenotazioni superiore alle unità di servizio disponibili. Questo meccanismo viene impiegato per far fronte al fenomeno dei *no – show*. Un generale obbligo di protezione e tutela del cliente impone l'indennizzo nel caso in cui il cliente si presenti al check-in e non sia per lui disponibile un'unità di servizio. E' prevista anche la sistemazione del cliente in una struttura alternativa, dotata di medesimi standard o persino di qualità superiore. Questi obblighi rappresentano dei costi aggiuntivi per l'impresa. Se ad essi aggiungiamo anche il costo derivante dalla perdita d'immagine dell'albergo, che non riesce a soddisfare le richieste del cliente, nonostante la prenotazione, è facile intuire che la scelta del numero di prenotazioni in più, rispetto all'offerta da accettare, è piuttosto critica.

La chiave di successo della politica di *overbooking* è ottenere accurate informazioni sui seguenti elementi: possibilità di *no-show*; situazione di piena occupazione; possibilità di cancellazioni; reali possibilità di offrire sistemazioni alternative; costi delle sistemazioni alternative; valore connesso alla perdita del cliente.

La vendibilità anticipata è strettamente connessa alla politica di *discounting*, infatti, laddove il manager commerciale accetti una prenotazione, sta riducendo il rischio di invenduto, o meglio lo sta trasferendo all'intermediario che ha effettuato la prenotazione o al cliente che in caso di mancato arrivo dovrà pagare una penale. Se invece non si accetta la prenotazione, il rischio di invenduto non viene traslato, però il servizio di alloggio si sta arricchendo di una componente immateriale, la sua disponibilità fino all'ultimo minuto, che giustifica la vendita ad un prezzo più elevato.

5. alta leva operativa. La leva operativa analizza l'influenza che la struttura dei costi ha sul risultato operativo; in particolare misura la variazione del reddito operativo al variare della quantità prodotta, data una determinata struttura di costi. Essa è data dal rapporto tra il margine di contribuzione complessivo e il risultato operativo. Ricordando che il margine di contribuzione complessivo è dato da ricavi – costi variabili e che il risultato operativo può essere definito come differenza tra il margine di contribuzione (Ricavi – Costi Variabili) e i costi fissi operativi, è chiaro che, maggiore è l'incidenza dei costi fissi sul totale dei costi, maggiore sarà la leva operativa.

Utilizzando le formule:

$$LO = \frac{MC}{RO} \quad (1)$$

$$MC = \text{RICAVI} - CV \quad (2)$$

$$RO = MC - CF \quad (3)$$

Se sostituiamo nella (1) la (2) e la (3) si ottiene:

$$LO = \frac{\text{Ricavi} - CV}{MC - CF}$$

E' chiaro che, a seconda del rapporto tra costi fissi e costi variabili e dunque dell'incidenza che i costi fissi hanno sul totale dei costi, si avrà una leva operativa più o meno elevata. La diminuzione del reddito operativo al ridursi della quantità prodotta è misurata da una percentuale pari al prodotto della leva operativa (prima della diminuzione della quantità prodotta) per la percentuale della variazione della quantità prodotta. Ciò implica che più elevata è la leva operativa più vistosa sarà la riduzione del reddito operativo al diminuire della quantità prodotta.

Nelle imprese alberghiere e, più in generale, in quelle interessate all'utilizzo del Revenue Management l'incidenza dei costi fissi è elevata come elevato è il rischio operativo. Per rischio operativo si intende il rischio derivante da una struttura di costi in cui il peso dei costi fissi è notevole. La diminuzione della quantità venduta comporta una riduzione del fatturato e dunque una riduzione dei margini di copertura dei costi fissi, il che implica un'incidenza negativa sul reddito prodotto. Ne consegue la necessità per questo tipo di imprese di adoperare uno strumento decisionale che tenda ad ottimizzare la combinazione prezzo – volume e a massimizzare il fatturato, riducendo così il rischio operativo.

Nelle imprese alberghiere e in tutte quelle che presentano caratteristiche simili, il costo marginale connesso alla vendita di un'unità disponibile è basso e quasi esclusivamente di natura variabile, rappresentato da consumi energetici di luce e di impianto di riscaldamento, dal costo della pulizia delle camere, dall'utilizzo della biancheria; tutti costi molto contenuti soprattutto se comparati con la componente fissa dei costi totali.

2.3 Origini del Revenue Management

Le origini del Revenue Management sono da ricondurre al settore aereo statunitense. In particolar modo nel 1978 venne decretata la deregulation nel trasporto aereo passeggeri, un procedimento che portò all'abbattimento delle barriere alla concorrenza e dei controlli sulle tariffe. Dopo il 1978 molte nuove compagnie entrarono nel mercato e si dimostrarono molto più competitive grazie all'imposizione di prezzi molto bassi, supportati da strutture operative più snelle. Fino ad allora nel mercato aereo statunitense vi erano poche compagnie che operavano in regime di quasi monopolio. Inoltre le tariffe e gli spazi di volo erano pianificati dalla pubblica amministrazione.

La reazione delle compagnie già esistenti poteva orientarsi verso:

- ❖ il mantenimento dei prezzi, a scapito della quantità
- ❖ riduzione dei prezzi e allineamento ai listini dei concorrenti.

Entrambe queste vie avrebbero portato ad una riduzione del fatturato e ad una contrazione del profitto. Fu questo il motivo che indusse le grandi compagnie aeree a cercare un metodo che conducesse ad un incremento dei ricavi.

Un primo passo fu la creazione di tariffe speciali¹⁰⁰, sorte per catturare quei segmenti di mercato sensibili al prezzo. Vennero creati dei database attraverso cui monitorare il comportamento della clientela in relazione ai giorni di anticipo di prenotazione e all'elasticità al prezzo. Attraverso questi sistemi si riuscì ad assegnare la capacità produttiva nel modo ottimale. Si ottenne di assegnare i posti scontati solo a quelle classi di clientela che diversamente si sarebbero rivolti alla concorrenza, senza intaccare il numero di posti verosimilmente vendibili senza discount. Questo processo per altro venne compiuto per ogni singola tratta e per ogni volo, essendo stato visto

¹⁰⁰ Le tariffe speciali si distinguono dalle tariffe scontate. Queste ultime prevedono sconti legati sostanzialmente alle caratteristiche anagrafiche del passeggero. Le tariffe speciali sono, invece, tariffe più basse di quella normale, detta piena e non sono legate ad alcuna caratteristica anagrafica del passeggero. Nascono con lo scopo di incrementare i tassi di riempimento dell'aereo, stimolando il segmento di mercato sensibile al prezzo.

che il comportamento degli utenti variava da volo a volo e da tratta a tratta. Poi si passò alla gestione del traffico aereo con l'adozione di un modello definito hub and spoke o a raggiera; tale sistema prevede che ogni compagnia definisca un aeroporto che funga da scalo e da centro di manutenzione. L'aeroporto scelto deve trovarsi in una località che sia centrale rispetto alle tratte servite dalla compagnia. Da tale aeroporto, detto *hub*¹⁰¹, la compagnia fa partire a raggiera tutte le destinazioni da lei servite, dette *spoke*¹⁰². L'applicazione di tale metodo permette alla compagnia aerea di servire più efficacemente diverse località. Inoltre, laddove una destinazione possa essere raggiunta con un volo in coincidenza e con un volo diretto, qualora quest'ultimo non raggiunga tassi di occupazione tali da giustificare una tratta, viene cancellato e i passeggeri possono raggiungere la destinazione desiderata con un volo in coincidenza. Questo meccanismo determina tassi di occupazione più elevati su ogni singola tratta, la perdita del segmento di mercato sensibile al tempo, ma anche il recupero di clienti sensibili al prezzo. Infatti, la tariffa relativa ad un volo in coincidenza è inferiore rispetto a quella di un volo diretto. Potrebbe riscontrarsi, in alcuni casi, la convenienza ad imbarcare un passeggero a tariffa scontata su un volo destinato a fare scalo piuttosto che un passeggero a tariffa piena, ma con volo diretto e pertanto unico. Infine fu introdotto l'overbooking, utilizzato per far fronte ai fenomeni di no – show.¹⁰³

¹⁰¹ Hub nella lingua inglese significa perno, centro, fulcro intorno al quale ruota un altro elemento.

¹⁰² Spoke indica in lingua inglese il raggio della ruota.

¹⁰³ BERRETTA M., Lo yield management nel settore aereo.

2.4 Il processo di Revenue Management.

Fasi per l'implementazione e metodi d'applicazione.

Il sistema di Revenue Management nell'ambito delle imprese che offrono servizi di ospitalità, tipicamente gli hotel, si articola in due parti:

- pianificazione;
- gestione delle prenotazioni

La pianificazione si articola nelle seguenti fasi:

I. Fase.

Creazione di un comitato di Revenue Management, composto dal responsabile commerciale, dal responsabile delle prenotazioni, dal responsabile della reception e dal controller. Il responsabile delle prenotazioni può essere nominato capo del progetto di Revenue Management. Può inoltre essere creato un apposito ufficio prenotazioni o l'attività può essere svolta direttamente dalla reception, soprattutto nelle piccole realtà imprenditoriali, dove la creazione di un ufficio dedicato implicherebbe il sostenimento di eccessivi costi. Ciò che più importa è che il personale sia interamente orientato verso un'ottica di Revenue Management. Il che implica un cambio di mentalità all'interno dell'organizzazione, tutti gli operatori devono essere, infatti, adeguatamente informati e formati in relazione alla nuova prospettiva che dovranno assumere nella gestione delle prenotazioni.

II. Fase.

Definizione degli obiettivi.

Il sistema di Revenue Management è uno strumento di programmazione commerciale e in quanto tale deve prendere l'avvio dalla definizione di obiettivi, i quali rappresentano anche il parametro di riferimento per il controllo.

Gli obiettivi/performance alberghiere vengono definiti in base ad un sistema di indicatori che devono essere considerati congiuntamente.

Il primo indicatore preso in considerazione è dato dal rapporto tra il ricavo realizzato e il ricavo potenziale massimo.

$$\text{Revenue} = \frac{\text{Rr}}{\text{Rp}}$$

Rr è il ricavo realizzato e si ottiene moltiplicando il prezzo per le camere allocate. Rp è il ricavo potenziale massimo ottenibile in caso di completo impiego della capacità produttiva. Rp è dato dal prodotto tra il totale delle camere e il prezzo. Entrambe queste quantità devono essere calcolate in riferimento ad un arco temporale definito: un giorno, un mese, un anno, ecc.

L'obiettivo del Revenue Management è massimizzare questo rapporto.

In realtà questo indicatore è considerato un parametro

- parziale, poiché è espresso in termini di ricavi o fatturato e non in termini di reddito. Il reddito è determinato dalla contrapposizione tra ricavi e costi. Una gestione efficiente dal lato dei costi può condurre ad un risultato migliore in termini di profitto.
- isolato, poiché è un parametro che si presta ad una comparazione nel tempo, ma non nello spazio.
- poco analitico, Infatti, non tiene conto di altre variabili che possono drasticamente incidere sul reddito; ci si riferisce in particolar modo alle diverse tipologie di clienti che possono occupare le diverse camere. Vi sono segmenti di clientela con una diversa propensione all'acquisto di beni e servizi accessori e segmenti di clientela che determinano un minor impiego di risorse.

Per analizzare le performance di un' impresa alberghiera, è dunque necessario ricorrere ad altri indicatori che mettano in luce quale sia l'ottima combinazione delle leve del fatturato:

- Prezzo
- Volumi

Vengono, a questo proposito, utilizzati altri indicatori¹⁰⁴:

- Il tasso di occupazione delle camere

E' dato dal rapporto tra il numero delle camere vendute ed il totale delle camere dell'albergo. Piuttosto che il numero delle camere vendute sarebbe più opportuno inserire il numero delle camere occupate, quantità che include anche le camere assegnate gratuitamente¹⁰⁵.

$$TO = \frac{\text{Camere vendute}}{\text{Camere totali}}$$

Oppure:

$$TO = \frac{\text{Camere occupate}}{\text{Camere totali}}$$

- Ricavo unitario per camera venduta

E' espresso dal rapporto tra i ricavi totali derivanti dalla gestione delle camere ed il totale delle camere occupate. Può essere calcolato giornalmente o mensilmente come media dei prezzi praticati ponderati con la quantità di camere vendute od occupate¹⁰⁶.

In simboli:

$$\frac{N}{\sum (x_t * n_t)}$$

¹⁰⁴ KIMES e SIGH, Spa Revenue Management; WHELAN-RYAN, Yield Management and the Restaurant Industry; SHOEMAKER S., The Future of Pricing in Services; MAINZER B., Fast Forward for Hospitality Revenue Management: After Lagging behind Other Travel Industries, Hotels Now Seek Advanced Revenue Management Methods.

¹⁰⁵ SLATTERY P., Report RevPAR: unreliable measures, flawed interpretations and the remedy.

¹⁰⁶ SCHMIDGALL R.S., Performance Measures used in Hotel Companies.

$$\frac{i=1}{N}$$

Dove:

x_t = prezzi

n_t = camere

N = totale numero camere occupate

Lo strumento utilizzato per elevare il tasso di occupazione è la tariffa scontata. Il suo utilizzo conduce però ad una potenziale perdita di ricavi laddove sarebbe stato possibile applicare alla camera una tariffa più alta.

La mancata applicazione di una politica di discounting determina al contrario un innalzamento dei ricavi unitari, ma potrebbe condurre ad una perdita di ricavi potenziali data dalla mancata vendita della capacità residua.

Se si moltiplicano i due indici si ottiene il revpar¹⁰⁷, espresso in unità di misura di conto. Il Revpar è l'indicatore di performance maggiormente utilizzato nell'industria alberghiera ed esprime l'apporto che ogni unità di capacità ha dato nella determinazione del fatturato in un dato periodo di tempo. Revpar infatti è l'acronimo di revenue per available room .

In simboli:

$$\text{RevPAR} = \text{TO} * \text{RMC}$$

La scelta giusta se agire sul RMC o sul TO sarà quella che determinerà un aumento del RevPAR¹⁰⁸. Infatti, il sistema del Revenue Management si fonda sulla gestione giornaliera della combinazione di questi due indici¹⁰⁹. Nei periodi di bassa stagione si tenderà a favorire il tasso di occupazione, sollecitando la domanda con un sistema di tariffe scontate; nei periodi di alta stagione si cercherà invece di far leva sul secondo

¹⁰⁷ CROSS et al., Revenue Management Renaissance. A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation

¹⁰⁸ EDGAR D.A., Economic Theory of Pricing for the Hospitality and Tourism Industry

¹⁰⁹ SCHMIDGALL R.S., op.cit, 2004; ORKIN E., How does Yield Management Maximize Profits for the Hotel Industry?

indice. Questo meccanismo induce a favorire la vendita delle camere a frequentatori con una più elevata capacità e propensione di spesa e con una certa indifferenza al prezzo nei periodi di alta stagione. Viceversa nei periodi di bassa stagione si cercherà di sollecitare la domanda, attirando quei clienti particolarmente sensibili al prezzo.

La gestione della capacità produttiva, attraverso il meccanismo dei prezzi, è un'attività che non può essere definita ad occhio o col buon senso. E' necessario avere uno strumento che utilizzi un sistema di statistiche articolato e definito.

La decisione relativa a quale dei due indici incrementare, per aumentare il revpar, poggia anche su altre considerazioni:

- incremento dei costi;
- durata del soggiorno;
- acquisto dei servizi accessori;
- immagine dell'albergo;
- condizione di piena occupazione.

Alcuni autori propongono come prezzo di riferimento la rack rate, vale a dire il prezzo pieno. Propriamente il prezzo pieno è quello che viene comunicato alla regione di appartenenza oltre il quale l'impresa si impegna a non andare. E' una tariffa applicabile in genere ai turisti individuali e di passaggio e rappresenta il parametro per la politica di discounting.

L'impiego del prezzo pieno, come parametro per determinare l'efficacia dei prezzi, è stato criticato per diversi motivi.

a. E' un prezzo difficilmente applicato nella realtà, perché quasi tutti i segmenti di clientela serviti da un albergo hanno diritto ad uno sconto.

b. La rack rate è rappresentata da un valore tenuto artificialmente alto e non ha un significato economico ben definito. E' tenuto alto, perché rappresenta il termine di paragone in ragione del quale il prezzo scontato viene percepito tale dal cliente che ha acquistato un servizio interessato da una politica di discounting. Il suo significato economico si perde invece nella notte dei tempi, quando per la prima volta è stato

fissato. Esercizio dopo esercizio ha subito continue modifiche secondo una logica incrementale.

Per questi motivi è stata proposta un' alternativa rappresentata dal "prezzo strategico" (PS).

Il prezzo strategico rappresenta quel prezzo che, rispettato l'obiettivo di occupazione, consente di raggiungere il profitto desiderato. Si determina partendo dalla formula del ROE (return on equity).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Ps} * \text{q} - (\text{cv} * \text{Q} + \text{CF})}{\text{CN}}$$

Dove:

Ps = prezzo strategico - incognita

Q = volume di vendita

cv = costo variabile unitario

CF = costi fissi totali

CN = capitale netto

Se il RMC è al di sotto del prezzo strategico è possibile prevedere un ROE effettivo inferiore al ROE obiettivo. Infatti, il ROE è dato da:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Rn}}{\text{Cn}} = \frac{\text{p} * \text{Q} - (\text{CF} + \text{CV})}{\text{Cn}}$$

P = prezzo

Q = volume di vendita

cv = costo variabile unitario

CF = costi fissi totali

CN = capitale netto

Se il ricavo medio per camera è inferiore al prezzo strategico vuol dire che il prezzo medio applicato è inferiore a quello consigliato per avere la redditività sperata. Ciò

porta a concludere che il ROE effettivo sarà inferiore. Caso che si verifica quando si fa ricorso ad un' intensa politica di discounting. Viceversa quando si vuole sostenere la massimizzazione dell'EP si adotterà una politica di vendita elitaria, concentrando le vendite sui segmenti a tariffa alta.

Utile è la comparazione tra il prezzo applicato nei vari periodi di apertura sia col prezzo strategico che con quello di equilibrio.

Quest'ultimo è dato dalla somma tra i costi variabili unitari e l'incidenza dei costi fissi sul volume di vendita programmato.

In bassa stagione è ammissibile la situazione in cui il prezzo applicato sia inferiore al prezzo di equilibrio, mentre in alta stagione il prezzo dovrà essere almeno pari al prezzo strategico.

Se moltiplichiamo i due indicatori, il TO e l'EP otteniamo una misura del Revenue. Dunque il Revenue può essere considerato il prodotto di due sub indicatori, il TO e l'EP.

$$\text{Revenue} = \text{TO} * \text{EP}$$

Il considerare in maniera congiunta questi indicatori permette di superare i limiti evidenziati in precedenza a proposito del primo indicatore considerato.

I benefici derivanti dall'utilizzo di questi indicatori è duplice, da una parte permette di definire in anticipo gli esiti di una programmazione commerciale e dunque consente la possibilità di assumere decisioni, in merito a tariffe e volume, razionali e strutturate. Dall'altra, come tutti gli indicatori di una programmazione, rappresentano il punto di riferimento attraverso cui capire se la politica commerciale è stata o no fallimentare.

Naturalmente una politica di programmazione commerciale non può prescindere da un' analisi di convenienza economica in relazione alle diverse scelte possibili. Infatti, l'utilizzo isolato del cosiddetto triangolo del Revenue potrebbe condurre a trascurare elementi rilevanti ai fini della redditività, quali:

- i ricavi emergenti;
- i ricavi cessanti;

- i costi emergenti;
- i costi cessanti.

Sia nel caso in cui si aumenti il TO, sia nel caso alternativo in cui si decida di aumentare l'EP è necessaria una contabilità adeguata dei costi.

Il fatto che la vendita delle stanze sia anticipata, determina una tendenza da parte degli albergatori a fare largo uso di una politica di discounting, mirata a ridurre il rischio di invenduto. Ma una politica di discounting, perché sia economicamente conveniente, deve essere in grado di compensare gli effetti negativi che la riduzione del prezzo ha sul reddito, nonché l'emergere di costi aggiuntivi.

Questa politica in genere però risulta antitetica rispetto a quella di miglioramento della qualità. La qualità rappresenta la capacità di soddisfare le attese dei clienti ed è elemento fondamentale di competitività. I consumatori sono, infatti, sempre più attenti alla qualità e la considerano una variabile determinante nella scelta del prodotto. E' questo il motivo per cui sempre più imprese, operanti nel settore dell'accoglienza, stanno optando per una Certificazione di Sistema di Gestione della Qualità secondo norme riconosciute al livello internazionale. Con il termine Sistema di Gestione della Qualità si indica l'insieme delle procedure, dei processi e delle risorse orientate al raggiungimento della soddisfazione del cliente. L'obiettivo di tale sistema è facilitare e promuovere il continuo miglioramento della qualità, pianificando azioni finalizzate ad accrescere l'efficacia e l'efficienza delle attività al fine di apportare ulteriori benefici all'organizzazione ed ai clienti.¹¹⁰In questo contesto, orientato verso il soddisfacimento delle aspettative dei clienti, una condizione di sovraffollamento, determinata da un ricorso eccessivo al discounting, esclude inevitabilmente la possibilità di fornire un servizio di "qualità".

E' questo il motivo per cui gli operatori turistici dovrebbero essere portati a perseguire piuttosto una politica di pricing incrementativa dell'EP. Tale prospettiva induce, infatti, da una parte a ricavi cessanti, derivanti dalla riduzione dei volumi, dall'altra permette però l'emergere di maggiori ricavi unitari derivanti dall'aumento del prezzo e di costi

¹¹⁰ PENCARELLI T., *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*.

cessanti, dati dal venir meno di volumi di produzione. Una tale politica è peraltro compatibile con quella relativa alla qualità.

III. Fase.

Segmentazione della domanda.

Una buona conoscenza della domanda e la sua segmentazione sono elementi fondamentali per il funzionamento del sistema di Revenue Management¹¹¹. La segmentazione, infatti, è funzionale alla determinazione delle diverse tariffe che devono essere applicate alle diverse tipologie di clienti. Il processo è tutt'altro che semplice, perché l'applicazione di tariffe differenziate deve essere adeguatamente giustificata agli occhi del cliente e da questi accettata. Non è, infatti, pensabile che un cliente accetti facilmente una discriminazione di prezzo senza che vi sia una correlata differenziazione del prodotto/servizio. Si pensi alla situazione in cui due clienti si ritrovano nel medesimo albergo, fruitori del medesimo servizio, ma paganti un prezzo diverso. Dal dialogo tra loro potrebbe emergere tale incongruità che, se non adeguatamente giustificata, porterebbe ad un risultato disastroso in termini di perdita d'immagine per l'impresa. In tal caso la differenziazione delle tariffe in base alle diverse classi di clienti non porterebbe alla massimizzazione dei ricavi, ma alla perdita di fette di mercato. Si impone a questo proposito la necessità di esplicitare i diversi criteri che hanno condotto ad una discriminazione di prezzo e che giustifichino un diverso trattamento. Un altro rischio insito nell'utilizzazione di un sistema di discriminazione delle tariffe si realizza nel caso di applicazione rigida del sistema. Si può verificare in questo caso, per esempio, il rifiuto della prenotazione di un cliente abituale e si preferisce piuttosto riservare la camera ad un cliente occasionale che, non usufruendo di alcuno sconto, garantisce un RMC maggiore. E', invece, opportuno che la scelta su quale richiesta soddisfare ricada sul cliente abituale che è in grado di garantire un ricavo anche nel medio periodo. E' questo il motivo per cui vengono utilizzati diversi criteri di segmentazione della domanda che permettano la determinazione di una graduatoria di clienti quanto più possibile corretta.

¹¹¹ ANDERSON e CARROLL, Demand Management: beyond Revenue Management.

I criteri più comunemente adottati riguardano:

- 1.il canale di distribuzione;
- 2.l'elasticità al prezzo;
- 3.la sensibilità al tempo;
- 4.la frequenza con cui viene richiesto il servizio;
- 5.motivazione al viaggio;
- 6.provenienza;
- 7.età.¹¹²

Particolarmente interessante per il responsabile delle vendite è distinguere la domanda in base al canale di distribuzione.

1.Canale intermediato

Può essere ad un solo stadio, nel caso in cui i clienti si rivolgano ad un'agenzia di viaggio. Questa tipologia di clienti viene definita FIT che è l'acronimo di free independent travellers.

Può essere a più stadi nel caso in cui il cliente faccia parte di un gruppo, in cui ciascuno dei componenti ha acquistato tramite agenzia di viaggi un prodotto turistico predisposto da un tour operator.

A volte il canale si allunga, coinvolgendo un altro intermediario rappresentato da un'agenzia ricettivista che, su incarico del tour operator, acquista un allotment di camere. In questo caso il passaggio avviene dall'albergo all'agenzia ricettivista, da questa al tour operator che dispone un pacchetto che vende all'agenzia di viaggi, diretto referente del cliente.

2.Canale diretto

Fornisce i clienti di passaggio, i cosiddetti transient e quelli d'affari che lavorano per aziende convenzionate. Questi ultimi vengono detti clienti corporate.

Ciascuna di queste categorie può essere ulteriormente scomposta in relazione ad altri parametri. I clienti corporate in base alla tipologia di azienda convenzionata o in base alla tipologia di convenzione. Mentre i clienti gruppi in base al tour operator. La

¹¹² LIBERATORE G., Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere.

differenziazione può poi proseguire in relazione al criterio dell'elasticità al prezzo e della sensibilità al tempo.

La domanda può essere, infatti, segmentata in relazione a due caratteristiche fondamentali:

- elasticità al prezzo. Il prezzo è una delle variabili fondamentali del Revenue Management. Ciascuna tipologia di cliente, ma anche ciascun cliente ha una percezione diversa del valore del bene che acquista o del servizio di cui fruisce. Vi sono, infatti, categorie particolarmente sensibili al prezzo e categorie per cui il prezzo non è una variabile determinante.

- sensibilità al tempo. Alcune tipologie di clienti hanno una diversa disponibilità a programmare il viaggio con anticipo.

Queste due categorie in genere si combinano; i segmenti più elastici al prezzo dimostrano una minore sensibilità al tempo, cioè sono disposti a prenotare con largo anticipo rispetto alla data di scadenza ed eventualmente anche a spostare la data del proprio viaggio. I soggetti, invece, molto sensibili al tempo sono in genere quasi indifferenti al prezzo. Accettano cioè prezzi maggiori, ma non transigono sulla data del viaggio e soprattutto prenotano con un minimo anticipo. Per questo motivo gli operatori turistici predispongono una griglia di prezzi applicabili alle varie categorie di clienti che vengono così classificati in base alla "classe di prenotazione". Il risultato è che un prodotto sostanzialmente identico viene venduto a prezzi diversi. Basti ricordare che in genere il cliente transient è sensibile al tempo e poco al prezzo, ha l'esigenza di trovare facilmente una camera libera e prenota con scarsissimo anticipo. Viceversa il cliente fit incarna il modello di cliente ricreativo che si muove per *leisure*, e conseguentemente prenota con largo anticipo, è sensibile al prezzo, molto poco al tempo, e nel nome di uno sconto è disposto a cambiare il periodo della vacanza e addirittura località.

Da quanto esposto consegue che una chiara analisi e segmentazione della domanda permette l'attuazione di una politica di discounting improntata alla razionalità.

IV. Fase.

La determinazione delle tariffe.

Nella determinazione delle tariffe si parte dalla fissazione delle rack rates, cioè delle tariffe piene applicate alle diverse tipologie di stanza o di servizio. Quindi vengono individuati i diversi sconti da applicare alle diverse classi di prenotazione.

Nella fissazione del prezzo e degli sconti si tiene conto di una prospettiva di calcolo dei prezzi basata sul costo, ma più spesso sulla concorrenza, sul valore percepito dal cliente e su un insieme di elementi quali le caratteristiche delle camere, il tipo di utilizzazione, il segmento di clientela, il periodo di fruizione del servizio, il canale di vendita.

Si è parlato della pianificazione del sistema di Revenue Management, l'esposizione si concentrerà, ora, sulla gestione delle prenotazioni, che si articola in:

I. Fase

Previsione della domanda.

Il sistema di previsione della domanda permette di determinare con modelli statistici l'ottima combinazione prezzi-volumi e risulta quindi la premessa per l'assegnazione delle giuste quantità di camere ad ogni classe di clientela. In condizioni di alta stagione si tenderà, per raggiungere gli obiettivi previsti in termini di Revenue, a far leva sull'EP ed a ridurre certe categorie di discounted; ad ampliare il numero di camere disponibili per i clienti a tariffa piena. Nel caso di bassa stagione si tenderà invece a far leva sul tasso di occupazione e ad assumere decisioni opposte. La previsione della domanda poggia su un insieme di dati storici sull'occupazione per segmento di clientela, sulle cancellazioni, i release¹¹³, le partenze anticipate, i no-show. Attraverso tecniche statistiche connesse con lo studio della probabilità, le informazioni relative ai dati passati vengono tramutate in conoscenza del futuro, cioè rielaborate in modo tale da poter avere con una bassa percentuale di errore una conoscenza del comportamento futuro dei consumatori e di tutti i soggetti che a vario titolo interagiscono con l'attività

¹¹³Il termine release indica le camere prenotate da un T. O. e non confermate e che per tanto vengono "rese" all'albergatore entro una data prevista contrattualmente in cui è possibile esercitare tale opzione.

commerciale dell'impresa. A questo proposito va specificato che le informazioni necessarie ad una tecnica di Revenue Management non riguarda solo il comportamento dei consumatori e degli intermediari.

L'ufficio prenotazioni deve avere, infatti, a disposizione le previsioni circa i cambiamenti rispetto al passato in relazione ad avvenimenti esogeni. A tal fine è necessario monitorare costantemente l'attività dei concorrenti, la presenza di nuovi entranti, gli effetti delle nuove campagne pubblicitarie e ogni tipo di fenomeno che in qualche modo possa alterare la composizione della domanda stimata.

II. Fase

Gestione delle capacità e allocazione.

Gestire la capacità con la tecnica dello YM significa individuare la disponibilità riservata ai diversi segmenti di mercato.

L'assegnazione delle camere deve avvenire in modo tale da massimizzare il revpar e avviene su base giornaliera con un anticipo di almeno uno o due mesi. La tecnica più utilizzata è quella del Nesting.

Il principio del nesting è che tutta la capacità sia resa sempre disponibile per le prenotazioni alla tariffa più alta. Questo principio supera quello di semplice assegnazione per ogni tariffa di un determinato allotment.

III. Fase.

Gestione delle prenotazioni

IL fattore critico nella gestione della capacità produttiva in una struttura ricettiva è rappresentata dalla gestione delle prenotazioni. Infatti, la possibilità di vendere anticipatamente è un fatto positivo per l'impresa, ma gli elementi di aleatorietà ad esso connessi ne impongono un'accurata gestione.

Le situazioni che si possono determinare sono, infatti, le seguenti:

○ Disponibilità di servizi

▪ Rischio di mancata vendita: è detta situazione di *spoilage* e si ha quando, in previsione di una vendita futura ad un prezzo più elevato, si rifiuta una prenotazione

ad un prezzo scontato; se la previsione è troppo ottimistica si ha l'invenduto, il che implica una perdita.

▪Rischio di mancati ricavi: è detta situazione di *spillage* e si ha quando si accetta una prenotazione ad un prezzo scontato, supponendo di non ricevere in seguito richieste di acquisto più convenienti; se questa condizione non si realizza, si è persa una buona opportunità di cedere il bene ad un prezzo più elevato

○Indisponibilità di servizi

▪Un'unità di servizio già prenotata è considerata indisponibile e quindi per quell'unità si rifiuta qualsiasi altra prenotazione. Se chi ha prenotato cancella la prenotazione, o non si presenta, siamo nel caso di mancata vendita.

▪Se l'unità prenotata non viene considerata indisponibile e viene prenotata nuovamente, siamo nel caso di overbooking. Se entrambi i prenotati si presentano, siamo nel caso di oversale.

La gestione della capacità produttiva deve tendere alla massimizzazione del profitto attraverso una gestione delle prenotazioni che tenga conto di cancellazioni e no show e che determini un'allocazione della capacità ricettiva più redditizia possibile attraverso un'attenta ponderazione del rischio di spoilage e di spillage.

La gestione delle prenotazioni subentra alla fase di gestione della capacità produttiva. Gli allotment assegnati non sono imm modificabili, periodicamente si procede, infatti, ad una verifica della congruità degli assunti presi con la realtà operativa. Le correzioni portano ad uno spostamento degli allotment da un segmento all'altro secondo una tecnica definita *Threshold curve* o *curva di soglia*. Con questo metodo viene definito, sulla base dei dati storici, il probabile andamento delle prenotazioni relativamente ad un periodo antecedente una data di arrivo. La curva così definita, sommando il numero atteso di prenotazioni, viene formulata per tutti i giorni della settimana e per le diverse stagioni, in riferimento anche ai diversi segmenti di mercato.

Il numero delle prenotazioni cumulato per una data notte N è dato da:

$$Y = \sum_{i=1}^k P_i$$

Dove:

k = il tempo massimo di anticipazione

$N+k$ = data di apertura delle prenotazioni

P_i = numero atteso delle prenotazioni per la notte N

Y = numero cumulato delle prenotazioni.

Periodicamente la curva di soglia viene confrontata con il reale andamento delle prenotazioni; gli scostamenti implicano la necessità di manovrare i prezzi o comunque di attivare delle azioni di marketing in modo tale da portare il numero effettivo delle prenotazioni vicino a quello di soglia. Più specificamente, se il numero effettivo delle prenotazioni è maggiore rispetto a quello di soglia, il booking manager chiuderà le prenotazioni ai segmenti con minore prezzo. Viceversa se il numero delle prenotazioni effettive è inferiore al numero auspicato, si provvederà all'applicazione di sconti che saranno tanto maggiori tanto più è il gap tra le prenotazioni effettive e quelle auspiccate. Ciò implica che il numero delle stanze allocate per ciascun segmento varierà in ragione dell'andamento delle prenotazioni giornaliere. Naturalmente la bontà del metodo risente di un'accurata rielaborazione dei dati storici.

IV. Fase

Displacement

Gli scostamenti tra la curva di soglia e i dati effettivi relativi a ciascun segmento possono essere tutti convergenti o divergenti. Nel primo caso l'albergo con tutta probabilità sta attraversando un periodo di crisi dal lato della domanda riconducibili ai più svariati motivi esogeni ed endogeni. In questo caso la soluzione va ricercata in ambito di pianificazione strategica e di programmazione.

Nel secondo caso alcuni segmenti mostrano un andamento negativo e altri positivo. In questo contesto occorre effettuare il displacement, ossia la traslazione di allotment da un segmento ad un altro. L'analisi degli scostamenti parte dalle tariffe più alte; In base all'andamento effettivo delle prenotazioni non ha senso assegnare un numero di

camere eccessivo ad un segmento che ne sta richiedendo molto meno, conviene dirottare il contingente verso un segmento che ne richiede di più, procedendo dall'alto verso il basso; in questo modo si evita lo spoilage e si incrementa il tasso di occupazione a danno del ricavo medio per camera.

V. Fase

Il controllo dell'overbooking

La programmazione delle vendite risente del verificarsi di fenomeni come i no-show e le cancellazioni, cui si è fatto cenno in precedenza. Il verificarsi di tali eventi può ricadere o sulla volontà dei clienti e intermediari o su motivi esogeni imprevedibili che in questa sede tralasciamo.

Laddove, per esempio, un tour operator si veda costretto a disdire una prenotazione già effettuata, i responsabili del booking si trovano a dover gestire un allotment di stanze che era stato già assegnato. Per mantenere il tasso di occupazione preventivato si sarà costretti ad applicare una politica di discounting volta a catturare la domanda potenziale. Il che, come si è visto, potrebbe compromettere il mantenimento del valore di Ricavo Medio per Camera previsto. Per non incorrere in questa eventualità molti alberghi praticano l'overbooking, accettando un livello di prenotazioni superiore rispetto alla capacità produttiva. Per evitare di incorrere nel rischio già citato di oversale, è necessario calcolare una percentuale congrua di prenotazioni da accettare in overbooking. Anche in questo caso la percentuale verrà calcolata in base ai dati storici, per quanto riguarda le diverse tipologie di clientela, ma anche in relazione a ciascun intermediario. L'utilizzo dell'overbooking è previsto in caso di cancellazioni, ma anche in caso di no-show e di check out anticipati. Anche in questi casi il calcolo del quantitativo in overbooking sarà effettuato sulla base dei dati storici.

VI. Fase

Creazione di un database

Fondamentale per una corretta applicazione del Revenue Management è la creazione e, soprattutto, il continuo aggiornamento di un database che contenga le informazioni funzionali al processo. Deve contenere i dati relativi alle prenotazioni, cancellazioni,

no-show, registrati giornalmente e articolati per segmenti di domanda. Sono molto utili, per avere una composizione della domanda effettiva che si è rivolta all'azienda, i contatti, che sono quelle semplici richieste di informazioni che non danno luogo a prenotazione. Quando si riceve una richiesta di annullamento della prenotazione deve essere registrato anche il motivo che lo ha determinato e la data. Lo stesso dicasi, quando è l'azienda a rifiutare la prenotazione. Infine devono essere rilevati anche i dati relativi ai turisti *walk in*¹¹⁴ che non emergono nei dati relativi alle prenotazioni, ma che, di fatto, contribuiscono a formare la domanda che potrebbe essere opportuno o possibile soddisfare. Poiché i dati provengono da diverse aree aziendali, dal front line, dall'ufficio prenotazioni, ma anche dall'area della programmazione commerciale con riferimento ai dati relativi agli obiettivi fatturato o redditività, volumi e tariffe, è auspicato l'utilizzo di un software idoneo alla gestione integrata dei dati che permetta il confluire all'ufficio prenotazioni dei dati provenienti dai diversi reparti in maniera diretta senza errori e duplicazioni.

Perché il data base di un sistema di Revenue Management funzioni correttamente devono rimanere tendenzialmente costanti l'articolazione della domanda in segmenti di mercato, la natura della concorrenza e i criteri con cui vengono fissati gli obiettivi di fatturato o di profitto. Se tale costanza non si verifica poiché, per esempio, vi è stato l'ingresso di un nuovo concorrente nel mercato, il database andrà aggiornato e modificato, affinché sia rappresentativo delle condizioni in cui opera l'albergo. Con riferimento alla costanza della struttura della domanda di riferimento, è stato notato che in realtà il mercato turistico è caratterizzato da forte instabilità, tant'è che alcuni autori lo definiscono "mercato ameba", proprio perché muta forma, si suddivide e continuamente in mercati sempre più piccoli. Ciò determinerebbe una difficoltà applicativa del Revenue Management e una sua sostanziale inadeguatezza ad essere un idoneo strumento di programmazione commerciale.

VII. Fase

¹¹⁴ Il turista *walk in* si presenta in albergo e richiede il servizio di ospitalità senza aver effettuato la prenotazione

Vendita

La vendita è l'atto conclusivo di un sistema di Revenue Management.

La vendita in ambito alberghiero è caratterizzata da alcune peculiarità. Innanzi tutto è anticipata. Inoltre, una parte consistente delle vendite è contraddistinta da rapporti duraturi, siglati da contratti formalizzati con grande anticipo e in maniera consuetudinaria. Questi rapporti naturalmente non possono rientrare nella logica del Revenue, è questo il motivo per cui le tecniche del Revenue Management andranno opportunamente integrate con le politiche di vendita a medio e lungo periodo. Un elemento del sistema di vendita particolarmente importante è dato dalla capacità del personale addetto alle vendite di allungare o contrarre il soggiorno espresso in unità di pernottamento, cioè il numero delle notti oggetto di compravendita. In questo modo è possibile analizzare e gestire l'andamento dei flussi.

2.5 Pregiudizi e critiche al Revenue Management

Il Revenue Management è una metodologia ancora poco applicata soprattutto nella PMI e, anche laddove venga utilizzata, è spesso impiegata senza grande cognizione e in maniera meccanica. La poca conoscenza del metodo ha generato il sorgere di non pochi pregiudizi e critiche.

1) Il Revenue Management è un sistema computerizzato.

Il Revenue Management non si esaurisce in un sistema informatico e matematico statistico in grado di rielaborare dati e di “predire il futuro”, di ottimizzare l’allocazione della capacità produttiva, limitando le occasioni di sconto. Il sistema computerizzato rappresenta un elemento del sistema di Revenue Management sicuramente fondamentale ma non unico. E’ da associare, infatti, ad altre componenti quali cultura direzionale e aziendale improntata al Revenue e un sistema di marketing che sia in grado di vendere un prodotto che, sostanzialmente indifferenziato dal punto di vista qualitativo, di fatto viene ceduto a prezzi fortemente differenti. Peraltro la strutturazione di un data base efficace e di un sistema computerizzato idoneo dipende fortemente dalle capacità e dall’esperienza del management e dalle sue conoscenze in merito alla propria realtà aziendale. Ogni realtà produttiva, infatti, ha caratteristiche specifiche che rendono inammissibile l’utilizzazione di un generico sistema di Revenue Management.

2) Lo YM funziona solo quando la capacità ricettiva è inferiore alla quantità domandata. Lo YM è uno strumento che consente di gestire e di sfruttare in modo ottimale la capacità produttiva sia in condizioni di *peak* che di *off-peak*¹¹⁵ della domanda.

3) YM = prezzi scontati.

Lo YM non è solo un modo per attuare una politica di vendita a prezzi scontati nei periodi in cui la domanda è scarsa e, a prezzi elevati, quando la quantità domandata è maggiore. Se così fosse non introdurrebbe elementi granché innovativi rispetto ad una

¹¹⁵ I due termini fanno riferimento rispettivamente alle condizioni di alta e bassa stagione, cioè ai periodi in cui la domanda è massima e a quelli in cui è minima.

tradizionale politica di vendita. Lo YM invece suggerisce quanto è necessario vendere in un determinato momento ad un determinato prezzo. Non suggerisce cambiamenti tariffari, ma indica quando aprire e chiudere determinate classi di prezzo.

4) Il Revenue Management è incompatibile con un buon servizio. Seguendo il meccanismo dell'apertura e chiusura della classe si potrebbe arrivare alla spiacevole situazione di rifiutare clienti fidelizzati e abituali. In realtà un corretto sistema di Revenue Management è in grado di portare a delle scelte che siano convenienti anche nel medio-lungo periodo.

5) Lo YM è troppo complicato.

Più che complicato è meglio definirlo complesso. Ad elevati livelli di complessità si può giungere con livelli successivi di sofisticazione, fino ad ottenere un sistema che sia perfettamente in grado di rispondere alla complessità dell'ambiente in cui opera l'impresa e alle specificità della stessa. Naturalmente, come già evidenziato, il personale deve essere ben formato e orientato verso l'ottica del Revenue Management

6) Il Revenue Management aumenta automaticamente il profitto.

Se non strutturato e impiegato in maniera idonea lo YM può portare ad una contrazione dei profitti e dunque ad un'inversione della tendenza auspicata.

E' necessario, infine, effettuare alcune puntualizzazioni con riferimento al processo di Revenue Management.

In primo luogo, nella prospettiva presentata dal Revenue Management, la leva attraverso cui far fronte alle problematiche della stagionalità non è la flessibilità della struttura dei costi ma il prezzo.

In altre parole a fronte di una domanda molto variabile, di un'offerta fortemente rigida e di una struttura dei costi molto sbilanciata verso la componente fissa, non può essere la riduzione della capacità produttiva o il suo ampliamento, per lo meno nel breve periodo, lo strumento attraverso cui ottenere una coincidenza tra quantità domandata e quantità offerta durante tutto il periodo di apertura e un annullamento del rischio di una non adeguata utilizzazione della struttura. Non è cioè possibile, di fronte ad una

riduzione della quantità domandata, ridurre la quantità offerta e, viceversa, di fronte ad un aumento, espandere la capacità produttiva così da soddisfare l'intera domanda potenziale. In questo contesto la variabile utilizzabile, sia che l'obiettivo sia la piena occupazione, sia che sia la massimizzazione del ricavo medio unitario, sarà il prezzo.

In secondo luogo la filosofia del Revenue afferma che è il consumatore a decidere quanto è disposto a pagare per un determinato prodotto o servizio, dunque la fissazione del prezzo dovrà essere *market-based*. Ciò significa che nell'attività di pricing è fondamentale capire qual è il valore del bene percepito dal consumatore. E' un approccio non facile poiché il valore percepito dal cliente dipende da molteplici variabili, quali la disponibilità di beni sostituti e l'urgenza del bisogno. Un bene avente caratteristiche fisico-tecniche non dissimili da un altro, assume caratteristiche e valore differenti in relazione al momento in cui viene venduto e in relazione alle caratteristiche del consumatore che pone in essere l'acquisto. Secondo questa prospettiva l'impresa non sta compiendo un atto sleale se vende il medesimo prodotto ad un prezzo differente, perché, di fatto, il prodotto non è identico. Un prodotto disponibile fino all'ultimo si carica di un valore che è dato appunto dalla sua disponibilità. Il turista che sente l'esigenza di prenotare all'ultimo momento attribuirà un grande valore al servizio disponibile e sarà disposto a pagare di più. Sarà compito del personale motivare eventualmente ai clienti il perché sia possibile usufruire di un medesimo servizio a prezzi diversi, sottolineando quali elementi inneschino un tale processo di differenziazione. E' una prospettiva questa che sostituisce quella tradizionale in cui il prezzo viene fissato in una misura tale da coprire tutti i componenti negativi di reddito più un margine di profitto. Quest'ottica naturalmente non deve essere del tutto abbandonata, visto il vincolo di economicità che caratterizza le scelte di un'impresa. Infatti, le informazioni sui costi devono essere comparate con quelle relative al mercato.

In un'ottica di Revenue Management il mercato non è da considerare uniforme, ma diviso in microsegmenti e i clienti non sono tutti uguali. In relazione a questa condizione, il manager commerciale deve stabilire in ogni periodo il valore del prodotto e la quantità richiesta da ogni microsegmento e non fissare un prezzo medio

a cui collocare indistintamente tutta l'offerta. In relazione all'obiettivo di massimizzazione del profitto, deciderà di volta in volta a quale o a quali segmenti rivolgersi nella vendita e a quale prezzo.

L'approccio tradizionale del "first come, first served" non trova applicazione nel caso in cui vi sia una scarsità di prodotto offerto a fronte di un'elevata richiesta. In questo contesto l'azienda ha la possibilità di massimizzare i profitti più facilmente, se, attraverso un monitoraggio costante della domanda attesa, cercherà di conservare i prodotti per i clienti migliori, cioè quelli con un prezzo di riserva più elevato. In realtà prendere la decisione in merito alla quantità di prodotti da conservare per i clienti disposti a pagare di più non è facile. Infatti, in genere i clienti con un prezzo di riserva più basso prenotano con largo anticipo, viceversa quelli con un prezzo di riserva più elevato prenotano all'ultimo momento. In questo contesto la scelta si configura come un calcolo di *trade off*. Si sceglie la vendita sicura ad un prezzo scontato o quella aleatoria a prezzo pieno? La soluzione a questa domanda è offerta proprio dal Revenue Management.

Le considerazioni ora esposte tendono ad enfatizzare il ruolo del marketing e del sistema informativo a scapito di quello produttivo e contabile, peraltro da non sottovalutare.

La prospettiva dell'impresa orientata al soddisfacimento del cliente si ribalta; infatti, il cliente, per poter usufruire del prodotto ospitalità, deve essere in linea con i parametri fissati dalla programmazione commerciale; infatti, l'impresa si rivolge a segmenti di mercato ideali sotto il profilo della massimizzazione del reddito e sotto quello del livello qualitativo proprio dell'impresa.

Va ricordato in conclusione che il Revenue Management non è uno strumento miracoloso per risolvere situazioni di scarsa redditività imputabili alle più svariate motivazioni. Né uno strumento per vendere comunque al cliente un prodotto a prezzi più elevati. E' invece un modello gestionale che fornisce numerosi vantaggi. Non solo permette di incrementare la redditività di un'impresa: l'ottimizzazione dei ricavi rappresenta il beneficio più diretto e vistoso; ma consente anche di razionalizzare meglio le risorse, di rendere più efficaci le operazioni di pianificazione e controllo

commerciale. E attraverso un costante monitoraggio delle caratteristiche e delle esigenze della domanda permette di garantire una migliore soddisfazione del consumatore. In un ambiente di forte competitività, di grande instabilità della domanda, in un contesto *customer oriented*, laddove l'obiettivo primo è la soddisfazione del cliente, l'utilizzo del Revenue Management può risultare non solo vantaggioso sotto il profilo reddituale, ma anche sotto quello del vantaggio competitivo.

3.LA RICERCA EMPIRICA

Dopo aver illustrato nei capitoli precedenti il quadro concettuale di riferimento, posto alla base dello studio, in questa parte del lavoro viene presentato il disegno della ricerca: gli obiettivi del lavoro, l'approccio metodologico, i metodi di raccolta ed elaborazione dei dati e, infine, i limiti dello studio.

3.1 Il disegno e gli obiettivi della ricerca

Il Sistema di Revenue Management rappresenta uno strumento manageriale nato per contribuire alla realizzazione del più tradizionale degli obiettivi del soggetto economico: la massimizzazione dei ricavi e dei profitti nelle imprese che offrono servizi turistici. La letteratura è chiara in merito, il Revenue Management nasce per incrementare le performance economiche delle aziende, qualsiasi altro effetto prodotto può essere considerato solo collaterale e subordinato all'imperativo categorico del profitto.

Questo lavoro scaturisce dal tentativo di sottrarre il Revenue Management a questa visione consolidata, una visione circoscritta e se, se si vuole, obsoleta, retaggio di un'impostazione che non tiene conto delle potenzialità insite nel metodo.

Lo studio trae origine da un'intuizione. Il Sistema di Revenue Management poggia in gran parte sulla gestione della domanda turistica, sollecitata attraverso la leva del prezzo. È cioè un metodo in grado di condizionare le decisioni del turista *price sensitive*, soprattutto con riferimento alla scelta del periodo in cui effettuare la vacanza. Data questa peculiarità, ci si è chiesti se il Revenue Management possa in

qualche modo incidere positivamente sui flussi turistici e sulla forte stagionalità che li caratterizza. Di più, ci si è chiesti se il Revenue Management possa combinare gli effetti positivi indotti sulla stagionalità turistica dalle strategie di differenziazione dei prezzi con il soddisfacimento degli obiettivi economici dell'imprenditore. Quando si è passato a considerare che la stagionalità turistica è un fenomeno che danneggia la sostenibilità delle attività economiche in un territorio, perché produce importanti effetti negativi sull'ambiente e la comunità, ci si è chiesti se l'impiego del Revenue Management possa generare di riflesso importanti ripercussioni anche su altri aspetti quali la quantità e la qualità del lavoro domandato dalle imprese e la salvaguardia dell'ambiente.

Lo scopo dello studio è divenuto quello di tentare di validare le seguenti ipotesi:

- IPOTESI I il Revenue Management, in virtù della sua proprietà di condizionare l'andamento e la gestione della domanda turistica, principalmente attraverso l'utilizzo della leva del prezzo, si può considerare uno strumento di destagionalizzazione dei flussi turistici, cioè uno strumento in grado di incrementare la domanda nei periodi di bassa stagione e in qualche modo di favorire il passaggio di turisti dai periodi di alta a quelli di bassa stagione.

- IPOTESI II il Revenue Management può essere considerato uno strumento di sviluppo turistico sostenibile, perché, consentendo una migliore distribuzione dei flussi turistici, contribuisce a ridurre la pressione antropica e i connessi effetti negativi sull'ambiente e le difficoltà nella gestione delle risorse.

- IPOTESI III il Revenue Management può essere considerato uno strumento di sviluppo turistico sostenibile, perché in grado non solo di incrementare i profitti, ma anche di migliorare le condizioni occupazionali, la quantità e la qualità del lavoro domandato, incidendo in questo modo positivamente sul benessere delle comunità delle destinazioni turistiche.

–IPOTESI IV è possibile evitare di considerare il Revenue Management come un mero strumento di profitto e considerarlo come un mezzo che tende a soddisfare le aspettative di un più ampio numero di stakeholder in una destinazione: l'ambiente, la comunità, i lavoratori e gli amministratori.

3.2 L'approccio Metodologico¹¹⁶ e i limiti della ricerca

La ricerca ha seguito un processo deduttivo articolato nelle seguenti fasi:

- I. Analisi delle Teorie di riferimento - Lo studio ha preso il via dall'analisi della letteratura di riferimento e le teorie prevalenti in tema di:
 - a. Definizione del rapporto impresa-ambiente e degli obiettivi aziendali, con particolare riferimento alla Teoria degli Stakeholder.
 - b. Sviluppo sostenibile del turismo, definizione, impatti del turismo e strumenti per la loro misurazione
 - c. Stagionalità del fenomeno turistico, definizione, cause, impatti e strategie di destagionalizzazione con specifico riferimento alle strategie di differenziazione del prezzo
 - d. Revenue Management
- II. Formulazione delle Ipotesi – Le ipotesi formulate derivano dall' analisi congiunta della letteratura e sono tese non già a sconfessare le teorie prevalenti, piuttosto ad arricchire le conoscenze relative al Sistema di Revenue Management, accrescendo le finalità del metodo, evidenziandone le potenzialità fin ora trascurate e, in questo modo, inserendolo tra i potenziali strumenti in grado di contribuire alla destagionalizzazione di fenomeno turistico e ad un suo sviluppo più sostenibile.
- III. Definizione del disegno della ricerca e dei metodi di ricerca - Per validare le ipotesi si è deciso di utilizzare un caso di studio rappresentativo. È stata scelta una località nel Sud della Sardegna, caratterizzata da estrema stagionalità ed al suo interno è stata scelta un'organizzazione, un albergo che adopera il Sistema di Revenue

¹¹⁶ Per l'impostazione seguita si veda BRYMAN, e BELL, Business Research Methods.

Management, attraverso cui ottenere i dati necessari allo studio (il caso di studio viene descritto oltre).

L'utilizzo del caso di studio rappresenta una particolare modalità di concepire il disegno di ricerca che consiste nell'analisi dettagliata e intensiva di un determinato oggetto di studio attraverso l'osservazione di una singola organizzazione, un singolo luogo o una singola persona¹¹⁷. Sebbene tradizionalmente sia impiegato nella ricerca qualitativa, ha trovato un largo impiego anche nella ricerca quantitativa¹¹⁸. Nello studio la scelta di un unico caso di studio è stata pressoché obbligata data l'impossibilità di realizzare un disegno di ricerca *cross-sectional*, con l'impiego di un numero elevato di casi. Il caso di studio presentato costituisce per tanto uno strumento per definire un metodo di analisi piuttosto che per raggiungere risultati inequivocabili.

Per validare le ipotesi è stato utilizzato un metodo misto quali-quantitativo¹¹⁹ di tipo complementare¹²⁰, infatti, sono stati impiegati congiuntamente metodi della ricerca quantitativa e di quella qualitativa per indagare aspetti differenti. In particolare per validare l'ipotesi I e II è stata impiegata una strategia di ricerca di tipo quantitativo, per le ipotesi III e IV una strategia di ricerca di tipo qualitativo.

- IV. Raccolta dei dati - Per la raccolta dei dati è stato fatto uso di questionari e di interviste semi-strutturate. I questionari sono stati indirizzati via e-mail a funzionari della pubblica amministrazione della località e al manager della struttura ricettiva. Tutti sono stati anticipati da un contatto telefonico e personale, finalizzato a chiedere la disponibilità della collaborazione e a spiegare finalità e

¹¹⁷ BRYMAN e BELL, op.cit., 2007. Per approfondimenti sul disegno della ricerca attraverso il caso di studio si veda YIN R.K., *Case Study Research. Design and Methods*.

¹¹⁸ BRYMAN e BELL, op.cit., 2007.

¹¹⁹ Consapevoli dell'ambiguità di questi termini, si definisce quantitativa la ricerca di tipo deduttivo - positivista che considera la realtà come esterna e oggettiva e che utilizza la quantificazione nella raccolta e analisi dei dati. Si definisce ricerca qualitativa quella di tipo induttivo che predilige le parole piuttosto che la quantificazione nella raccolta e analisi dei dati. Per approfondimenti BRYMAN e BELL, op.cit., 2007

¹²⁰ HAMMERSLEY M., *The Relationship between Qualitative And Quantitative Research: Paradigm Loyalty versus Methodological Eclecticism*.

modalità dello studio, incluso l'assicurazione di tutela della privacy con riferimento ai dati raccolti. I questionari sono stati compilati autonomamente e restituiti a mezzo posta elettronica. È stata fatta la scelta di un questionario da compilare in autonomia, perché la natura numerica e la facilità interpretativa dei dati richiesti non presuppone la necessità dell'uso di altri strumenti di indagine e della presenza del ricercatore. Inoltre il questionario con auto-compilazione presenta le seguenti caratteristiche:

- La sua realizzazione non è costosa
- È rapido
- Conveniente dal punto di vista del rispondente, perché può essere compilato in qualsiasi momento ed alla velocità giudicata opportuna

Un primo questionario, quello indirizzato alla pubblica amministrazione, ha per oggetto la stagionalità del fenomeno turistico nella destinazione. I quesiti sono stati composti al fine di poter ottenere dati sulla base dei quali costruire gli indicatori¹²¹ elencati nella seguente tabella. Gli indicatori scelti sono quelli maggiormente utilizzati in letteratura e dalle Organizzazioni internazionali per valutare e monitorare la stagionalità nelle destinazioni turistiche.

¹²¹ Con riferimento al concetto di indicatore e di indicatori di stagionalità si veda WTO, Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations. A Guidebook.

INDICATORI IMPIEGATI NEL CASO DI STUDIO –PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Trend della domanda e dell'offerta turistica

1. trend degli arrivi e delle presenze annue
2. n° di turisti per residente
3. Popolazione per Km²
4. trend dei rifiuti solidi e delle acque reflue per mese
5. tasso di occupazione mensile delle imprese ricettive (escluse seconde case)

Stato dell'occupazione

6. n° di residenti (uomini/donne) occupati nel settore turistico
7. rapporto tra occupati nel settore turistico e totale degli occupati
8. % degli impieghi nel settore turistico confrontati a tempo indeterminato con quelli a tempo determinato

Il secondo questionario, diretto al manager della struttura ricettiva, ha per oggetto le performance economiche dell'impresa e ha consentito di ottenere dati per la costruzione dei seguenti indicatori, tutti riconosciuti in letteratura come gli indicatori maggiormente utilizzati dai manager delle strutture ricettive, per monitorare i risultati aziendali, nonché come visto, indicatori di Revenue Management.

–Trend del Tasso di occupazione della struttura su base mensile

–Trend del Ricavo medio per camera disponibile (RevPAR- Revenue per available room)

I due indicatori, considerati congiuntamente hanno la funzione di verificare se il Revenue Management sia in grado di massimizzare i ricavi e simultaneamente di incidere positivamente sull'andamento della domanda, migliorando il tasso di

occupazione della struttura nei periodi di bassa stagione e determinando così una migliore utilizzazione della capacità produttiva.

Per avere ulteriori informazioni relative al fenomeno della stagionalità nella destinazione, alle modalità di applicazione del metodo nella struttura e per poter validare le ipotesi III e IV, sono state condotte interviste semi-strutturate con funzionari della pubblica amministrazione e con il manager della struttura ricettiva. A questo scopo sono state predisposte due elenchi di domande. Si è cercato di predisporre interviste con un ordine logico, comprensibile nel linguaggio per il rispondente, funzionale alla ricerca e tendenzialmente neutrale. Domande non previste sono state poi aggiunte al momento delle interviste, evenienza piuttosto frequente quando si realizza un processo flessibile come quello dell'intervista semi-strutturata¹²².

- V. Risultati. I risultati sono scaturiti dall'analisi dei dati raccolti. Per quanto riguarda l'elaborazione dei dati numerici si è condotta un'analisi di tipo uni – variata, facendo uso di tabelle, diagrammi e misure di dispersione . In particolare sono state utilizzate:

- **La media aritmetica semplice** è utilizzata per riassumere con un solo numero un insieme di dati su un fenomeno misurabile.

La formula per n elementi:

$$M_a = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

- Gli indici di dispersione o indici di variabilità consentono di misurare la dispersione (o variabilità) di una data distribuzione di dati. Gli indici di dispersione possono

¹²² BRYMAN e BELL, op.cit., 2007.

assumere solo valori positivi (non ha senso parlare di dispersione negativa) o nulli (nei casi in cui tutti i dati osservati sono uguali tra loro).

La **gamma**, detta anche campo di variazione, è la differenza fra il valore massimo e quello minimo dei dati.

La formula: $gamma = X_{max} - X_{min}$

La **varianza** σ^2 di un insieme di dati è definita come la media degli scarti al quadrato tra i dati e la media dei dati stessi. Essa assume il valore minimo di 0 quando i dati sono tutti uguali tra loro e aumenta al crescere della variabilità dei dati.

La formula :

$$\sigma^2(x) = \mathbb{E}[(x - \mathbb{E}[x])^2] = \mathbb{E}[x^2] - \mathbb{E}[x]^2$$

Con altra annotazione:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

dove: $(x_i - \bar{x})$ è lo scarto tra l'i-esima unità statistica e la media dei dati.

La **deviazione standard** (o scarto quadratico medio) è la radice della varianza:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

Essa è molto utile in chiave interpretativa perché, a differenza della varianza, è espressa nella stessa unità di misura del fenomeno studiato.

L'impiego nella ricerca di misure di dispersione assume la seguente funzione:

Una riduzione del loro valore implica una diminuzione dello scostamento dei valori della distribuzione rispetto al loro valore atteso, identificato con la media.

Interpretando il fenomeno in termini di stagionalità, se i valori della distribuzione, rappresentata nel caso in specie dai tassi mensili di occupazione dell'albergo, si approssimano, con l'impiego del revenue management, intorno al valore medio, significa che i valori di massimo scostamento (in eccesso in alta stagione, in difetto in bassa stagione), si stanno avvicinando alla media annua; in particolare, significa che i valori molto bassi registrati nei mesi di bassa stagione, subiscono un incremento e i valori molto elevati, registrati in alta stagione, subiscono una flessione. Questo implica un sostanziale ridimensionamento del fenomeno della stagionalità. Idealmente, infatti, se tutti i valori mensili, si attestassero intorno alla media dei valori, si potrebbe considerare il fenomeno della stagionalità come nullo.

Si assumono per tanto le seguenti condizioni:

- a. Se, con l'introduzione del revenue management, gli indicatori di variabilità si riducono nel tempo, allora il fenomeno della stagionalità sta subendo una flessione e il revenue management si può considerare uno strumento utile per la destagionalizzazione del fenomeno turistico
- b. Se con l'introduzione del revenue management gli indicatori di variabilità rimangono invariati, allora l'introduzione del revenue management rappresenta una variabile ininfluyente in rapporto al fenomeno della stagionalità
- c. Se con l'introduzione del revenue management gli indicatori di variabilità si incrementano nel tempo, allora il fenomeno della stagionalità sta subendo un incremento e il revenue management si può considerare uno strumento non utile e addirittura controproducente per la destagionalizzazione del fenomeno turistico

Con riferimento alle interviste semi-strutturate, si è provveduto a estrapolare le informazioni in esse contenute e a desumere coerenti considerazioni.

VI. Validazione delle Ipotesi e revisione delle Teorie di riferimento. La validazione delle ipotesi è scaturita come conseguenza dell'analisi dei dati e delle informazioni raccolte. Va specificato che

- L'analisi è stata condotta *coeteris paribus* , cioè a parità di altre condizioni. Si è cioè assunta l'ipotesi di base che, a determinare variazioni dei dati raccolti, sia unicamente l'introduzione del revenue management e che le altre variabili (crisi internazionale, impiego di altre strategie da parte dell'albergo e in capo alla destinazione) siano considerate delle costanti
- la ricerca non consente al momento presente la possibilità di una inequivocabile validazione delle ipotesi e ancor meno una revisione della letteratura, perché è stata condotta sulla base di un unico caso di studio. Vuole per tanto indicare una modalità replicabile e valida di analisi e costituire uno spunto, una base per eventuali studi futuri che possano aggiungere alla ricerca quello che con termine anglosassone viene definita *reliability*, ovvero consistenza delle misurazioni e affidabilità dei risultati.

4.IL CASO DI STUDIO

4.1 Informazioni relative allo sviluppo turistico della destinazione

Si propone ora il caso di uno studio condotto in una nota destinazione turistica italiana. Il caso riguarda un piccolo comune situato nella costa meridionale della Sardegna, a prevalente vocazione turistica e rinomato presso turisti italiani e stranieri per la bellezza delle sue spiagge, il paesaggio incontaminato e la ricchezza delle tradizioni. Lo sviluppo turistico risale agli anni 60, quando furono costruiti tre grandi alberghi e numerose case per le vacanze. Fu però a partire dalla fine degli anni 70 che il turismo ebbe un grande sviluppo, la capacità ricettiva della località si ampliò notevolmente ed il nome della località divenne famoso in tutto il mondo. Numerosi nuovi alberghi furono costruiti e la domanda turistica crebbe notevolmente. Con la domanda turistica crebbe anche la pressione antropica esercitata nei mesi estivi sull'ambiente naturale e sulla locale comunità. Per questo motivo il governo locale iniziò a promuovere una politica di sviluppo sostenibile che favorisse congiuntamente lo sviluppo delle attività turistiche e il rispetto per l'ambiente. A partire dal 1976 fu proibito di costruire a 150 m. dal mare e fu favorita la costruzione di alberghi piuttosto che di seconde case. Nel 1998 venne ampliato il porto turistico e nel 1999 venne avviato il riciclaggio delle acque reflue. Attualmente tutta l'acqua consumata da ogni cittadino, albergo, ristorante o altra attività viene riciclata per usi agricoli e per la manutenzione del campo da golf. Il livello tecnologico del sistema di riciclaggio delle acque è talmente avanzato che la località rappresenta un riferimento per le città che si affacciano sul Mediterraneo ed esporta questa tecnologia nelle regioni nordafricane attraverso il Programma dell'Unione Europea denominato Tour Med Eau.

Ma è importante soprattutto rilevare che grazie a questa iniziativa, in estate, nonostante gli utenti aumentino considerevolmente, l'acqua è sempre sufficiente per soddisfare tutte le esigenze della collettività.

Recentemente è stata attivata la raccolta differenziata porta a porta ed è stato organizzato un sistema di prevenzione degli incendi.

In un'ottica di conservazione dell'ambiente e di salvaguardia proprio di quelle bellezze naturali su cui si fonda il turismo, nel 1998 fu istituita l'Area Marina Protetta.

L'Area Marina Protetta negli anni si è dimostrata un importante strumento di attrazione dei flussi turistici. La tabella seguente mostra i tassi di crescita della domanda turistica negli anni 2007-2010. Negli ultimi anni, nonostante la crisi mondiale, la domanda è cresciuta e, secondo il sindaco della località, questo incremento è proprio riconducibile alla presenza dell'AMP nel territorio.

Mesi/Δ	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2007-2010
Giugno	7%	-1%	3%	9%
Luglio	8%	6%	6%	20%
Agosto	21%	3%	-1%	23%
Settembre	39%	-17%	8%	25%

Fonte: nostra elaborazione su dati Ufficio Statistiche del turismo della provincia di Cagliari

Negli ultimi anni, sempre per incoraggiare uno sviluppo sostenibile del turismo e limitare il fenomeno della stagionalità, è stata imposta un' eco-tassa stagionale dal 1° di Luglio al 31 di Agosto. A partire dal 2012 la tassa è applicata dal 1° di Giugno al 30 di Settembre. L'ammontare dell'eco-tassa si differenzia a seconda dell'età del turista e del tipo di alloggio scelto (da 0,50 € a 2 € a persona, a notte). Una tassazione più bassa è prevista per le strutture che aprono tutto l'anno. Si ricorda che il senso di questa tassazione è che il turista deve pagare per il danno causato dall'attività turistica all'ambiente e contribuire alla sua conservazione.

In tre spiagge locali viene applicato un limite all'ingresso del numero dei turisti dal 15 di Giugno al 15 di Settembre. Vicino alle spiagge è consentito il parcheggio a

pagamento solo a 180 automobili per volta. Il limite è stato determinato attraverso uno studio sulla capacità di carico delle spiagge che ha stabilito che solo 600 turisti al giorno vi posso essere ammessi.

Una user fee stagionale è attualmente applicata al parcheggio nel centro storico (0.50 €, all'ora) e in prossimità di alcune spiagge (5 € al giorno ad automobile).

Per gli anni futuri altre fee verranno applicate per alcuni servizi forniti dall'Area Marina Protetta, per esempio, il diving e la pesca sportiva. Il 60-70% degli investimenti verranno destinati alla protezione dell'ambiente.

L'interesse dell'amministrazione per la sostenibilità ambientale è evidenziato dai numerosi riconoscimenti che l'Area Marina Protetta ha ottenuto negli anni.

L'AMP ha ottenuto l'EMAS, ISO14000, IQNet e la certificazione Europark. È presente nella Touring guide ed è stata premiata da Legambiente. Recentemente l'amministrazione è stata anche impegnata in un complicato processo di accreditamento dello sviluppo turistico sostenibile sulla base degli indicatori di Sviluppo Turistico Sostenibile del *Global Sustainable Tourism Council*, agenzia patrocinata dall'ONU e dal United Nations World Tourism Organization.

Il turismo, essendo fortemente connesso con il mare e le attività balneari, si caratterizza per una forte stagionalità. La stagione turistica inizia ad Aprile e termina ad Ottobre, ma i flussi turistici sono concentrati nei tre mesi estivi con una netta prevalenza in Agosto, quando la popolazione decuplica rapidamente, passando da 3.500 abitanti a circa 30.000. Per arginare il fenomeno, gli operatori turistici offrono prodotti alternativi o di nicchia legati al golf, al wellness e alla convegnistica in un'ottica di differenziazione di prodotto.

4.2 Il fenomeno della Stagionalità nella destinazione

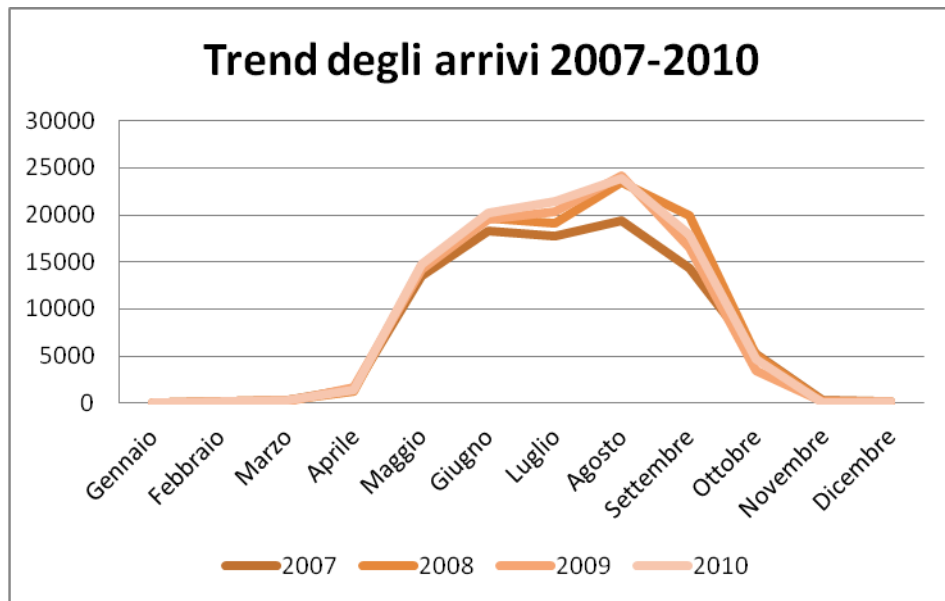
La ricerca ha evidenziato in primo luogo il tipo di modello turistico che si è sviluppato nella località, con particolare riferimento al fenomeno della stagionalità turistica.

La tabella seguente riporta gli indicatori che sono stati impiegati nello studio.

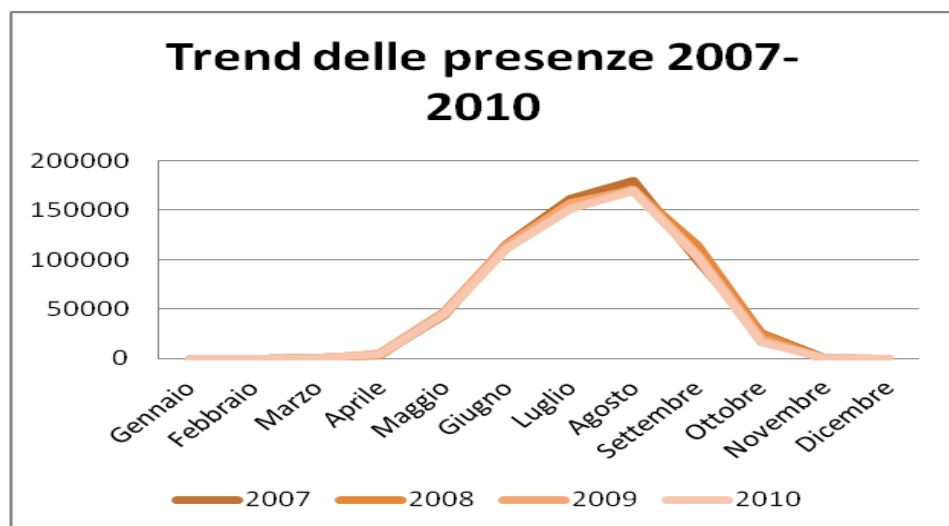
INDICATORI IMPIEGATI NEL CASO DI STUDIO –PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
Trend della domanda e dell’offerta turistica <ol style="list-style-type: none">1. trend degli arrivi e delle presenze annue2. n° di turisti per residente3. Popolazione per Km²4. trend dei rifiuti solidi e delle acque reflue per mese5. tasso di occupazione mensile delle imprese dell’occupazione (escluse seconde case)
Stato dell’occupazione <ol style="list-style-type: none">6. n° di residenti (uomini/donne) occupati nel settore turistico7. rapporto tra occupati nel settore turistico e totale degli occupati8. % degli impieghi nel settore turistico confrontati a tempo indeterminato con quelli a tempo determinato

Fonte: WTO, 2004

La figura seguente mostra il trend degli arrivi e delle presenze nella destinazione dal 2007 al 2010. Negli anni considerati il 79% degli arrivi è l’88% delle presenze è concentrato nei mesi di Giugno, Luglio e Agosto e Settembre.



Fonte: Ufficio Statistiche del turismo della provincia di Cagliari



Fonte: Ufficio Statistiche del turismo della provincia di Cagliari

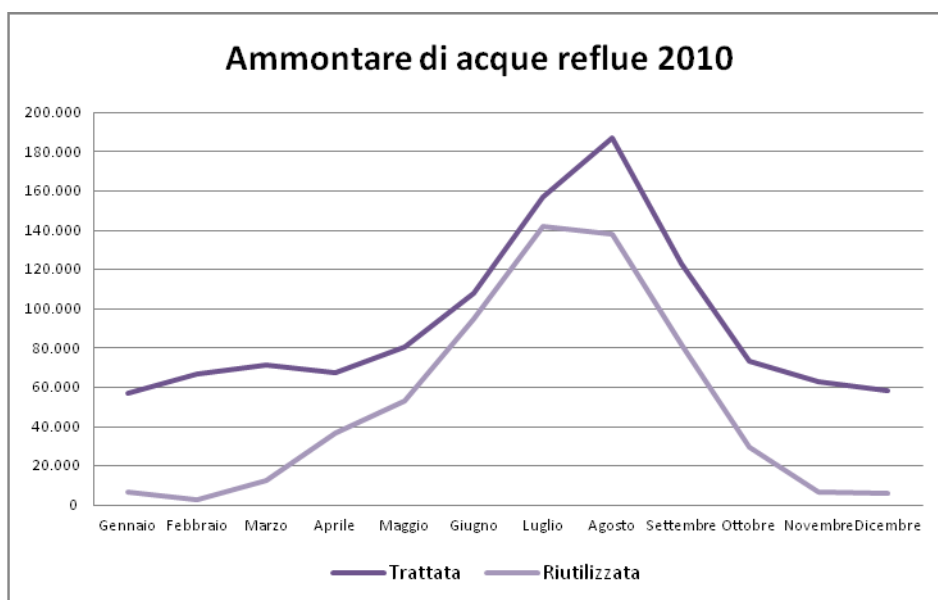
Nei mesi estivi la concentrazione dei turisti nel piccolo territorio è notevole. La tavola seguente ne fornisce un'idea. La densità di residenti per chilometro quadrato nella destinazione è di 62,65.

Mesi/Densità	2007	2008	2009	2010
Giugno	129.25	128.09	128.60	126.52
Luglio	155.24	152.94	153.18	149.45
Agosto	166.14	160.43	161.04	159.97
Settembre	120.24	128.67	123.17	122.25

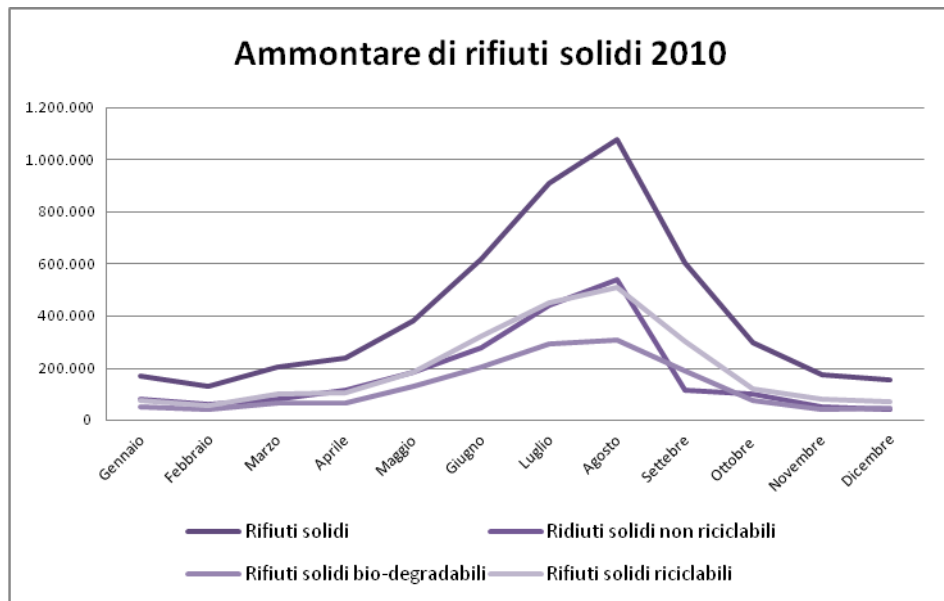
Fonte: nostre elaborazioni

Questa condizione determina notevoli problematiche come l'intasamento delle strade, l'inquinamento, stress per l'ambiente e la popolazione e difficoltà per il comune nella gestione dei pubblici servizi.

Per esempio, la crescita notevole e drastica nel periodo di alta stagione del numero dei turisti genera serie difficoltà per l'amministrazione locale nel gestire l'aumento dei rifiuti solidi urbani e delle acque reflue. Come mostrano le figure, l'ammontare di acqua reflua trattata e riutilizzata e di rifiuti solidi nel corso del 2010 cresce rapidamente a Giugno e rimane elevata fino a Settembre.



Fonte: Ufficio dell'Ambiente del Comune, Unità di misura –metri cubi



Fonte: Ufficio dell'Ambiente del Comune, Unità di misura –kg.

La stagionalità ha un forte impatto negativo anche sulle performance economiche delle industrie dell'ospitalità.

Nel 2011 le strutture ricettive hanno registrato 8.358 letti, distribuiti in 43 alberghi e resort e un campeggio. L'offerta alberghiera comprende 1 albergo a 5 stelle, 9 a quattro stelle, 26 a tre stelle, 5 a due stelle e 2 ad una stella¹²³. Quasi tutte le strutture ricettive sono aperte solo nella stagione estiva, solo otto sono aperte tutto l'anno.

La tabella seguente mostra i tassi di occupazione mensile delle strutture ricettive situate nel territorio registrate tra il 2007 e il 2010. Come è evidente, la capacità produttiva viene utilizzata in maniera soddisfacente solo nei mesi estivi, con un picco in Agosto. Nel resto dell'anno l'efficienza operativa è piuttosto bassa e questo genera non pochi problemi gestionali.

¹²³ Regione Autonoma della Sardegna, (2011). *Annals of Hotel and Camping*, <http://www.sardegnaturismo.it/annuario.pdf>

Mesi/Anni	2007	2008	2009	2010
Gennaio	0.09%	0.06%	0.08%	0.06%
Febbraio	0.10%	0.09%	0.09%	0.07%
Marzo	0.18%	0.27%	0.15%	0.21%
Aprile	1.89%	1.46%	2.68%	1.68%
Maggio	20.92%	21.81%	22.07%	17.98%
Giugno	55.07%	54.11%	54.53%	44.34%
Luglio	76.56%	74.65%	74.86%	60.26%
Agosto	85.57%	80.85%	81.35%	67.56%
Settembre	47.62%	54.58%	50.04%	41.37%
Ottobre	11.98%	11.48%	9.45%	6.67%
Novembre	0.40%	0.15%	0.08%	0.14%
Dicembre	0.08%	0.12%	0.05%	0.09%

Fonte: nostra elaborazione su dati dell'Ufficio Statistiche del turismo della provincia di Cagliari

Il turismo è centrale nell'economia della destinazione. Il 74 % dei residenti è impiegato nel turismo, il 46% sono donne, il 54% uomini. La domanda addizionale di impiego è soddisfatta da non residenti. Il livello di scolarizzazione e di formazione che caratterizza i lavoratori residenti è piuttosto bassa e per questa ragione il personale direttivo e amministrativo non è locale.

Sfortunatamente, a causa della pesante stagionalità turistica, il 91% dei lavoratori è stagionale e usufruisce dei sussidi statali di disoccupazione nei periodi di chiusura (Fonte Ufficio del lavoro .

4.3 Il Revenue management nelle strutture ricettive

Per verificare l'efficacia del Revenue management nel supportare uno sviluppo sostenibile del turismo, è stato condotto uno studio avente per oggetto l'analisi della domanda di una struttura ricettiva a quattro stelle situata nella destinazione.

La struttura, aperta dal 1995, è un antico e suggestivo monastero gesuita riadattato ad usi turistici ed è situata in prossimità del mare.

L'hotel è organizzato in cinque dipartimenti: camere (58), ristorante (200 posti a sedere più 180 nella terrazza), bar, area benessere, sale conferenza (90 posti più altri 60 in una sala multifunzione).

Il periodo di apertura va dalla prima settimana di Aprile fino alla prima di Novembre. I servizi wellness sono forniti da Giugno a Settembre. Le sale conferenza sono rese disponibili fino alla fine di Maggio e dalla terza settimana di Settembre fino alla fine di Ottobre.

L'albergo ha iniziato a gestire la domanda turistica attraverso la leva del prezzo dal 2006, applicandola esclusivamente al dipartimento camere. Fino ad allora le tariffe erano differenziate in base alla stagione: un prezzo più elevato in alta stagione, uno scontato in bassa. I tassi di occupazione erano piuttosto bassi in bassa stagione e i clienti concentrati in pochi mesi. Con l'introduzione del revenue management le tariffe cambiano dinamicamente e continuamente in base al tasso di occupazione e alla domanda attesa.

Quando la domanda attesa è bassa e ci si aspettano scarsi livelli di occupazione, la struttura è resa disponibile ad un prezzo più basso. In questo modo viene stimolata la domanda più sensibile al prezzo. Quando ci si attende che la domanda sarà elevata, le stanze vengono riservate ai clienti disposti a spendere di più.

E' questo il motivo per cui l'amministrazione raccoglie dati relativi alla domanda e opera una dettagliata segmentazione in base all'età, alla nazionalità, alle abitudini di prenotazione, alla lunghezza e alla motivazione della vacanza, alla fidelizzazione. I

segmenti di clientela serviti hanno un alto livello di reddito disponibile e richiedono alta qualità dei servizi.

Fino al 20 di Luglio la clientela è prevalentemente straniera (90%), mentre in Agosto è pressoché tutta italiana. I clienti business sono generalmente sensibili al prezzo così come I clienti che prenotano con largo anticipo. In alta stagione prevalgono i clienti sensibili al tempo e insensibili al prezzo. In bassa stagione il 60% dei clienti sono sensibili al prezzo e acquistano i servizi attratti dai forti sconti.

L'applicazione del revenue management è stata accompagnata allo sviluppo di un nuovo e più efficiente sistema di prenotazione on line e di promozione attraverso il sito web, completamente rinnovato.

I dati seguenti evidenziano l'andamento del RevPAR negli anni considerati e confermano ciò che è noto anche in letteratura: il Revenue management consente un incremento delle performance economiche aziendali, generando incrementi nei profitti e nei ricavi.

Mesi / Δ RevPAR%	2007-2008*	2008-2009*	2009-2010*	2007-2010*
Aprile	13	1	0	15
Maggio	4	1	1	7
Gugno	-3	1	9	7
Luglio	2	7	26	37
Agosto	1	1	17	19
Settembre	5	4	5	14
Ottobre	10	4	4	19

*Dati approssimati all'unità

Per validare le ipotesi I e II formulate si è proceduto a rielaborare i dati quantitativi ottenuti dal questionario, secondo quanto indicato nella nota metodologica.

In particolar modo si è proceduto a verificare se :

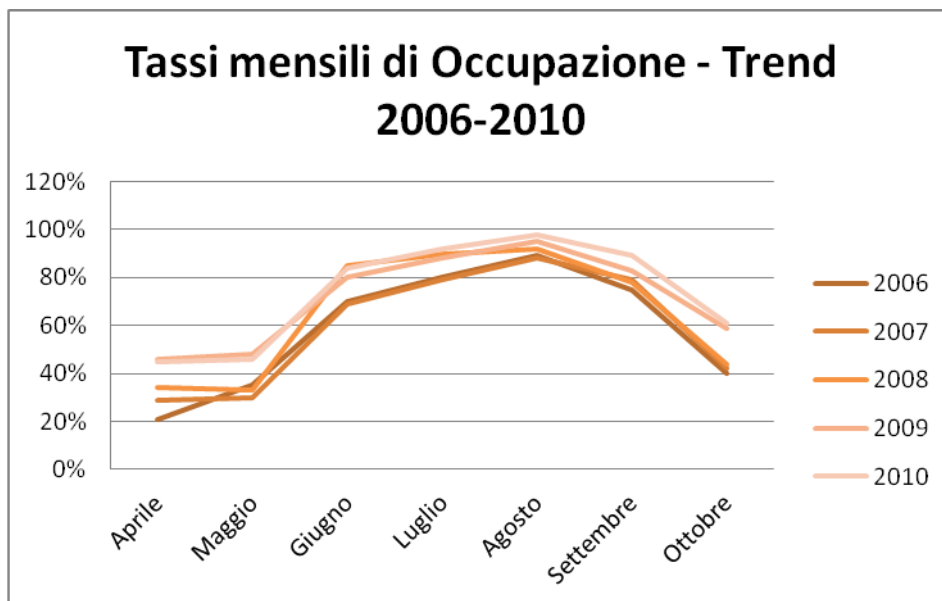
–il Revenue management consenta di accrescere la domanda turistica;

- se la crescita della domanda è equamente distribuita nei mesi o se è accentuata in particolari periodi;
- se il Revenue management complessivamente consenta una redistribuzione temporale dei flussi turistici, con un'intensificazione nei periodi di spalla e di bassa stagione e una riduzione nei periodi di alta stagione.

La tabella seguente mostra i tassi di occupazione registrati nel periodo di apertura, da Aprile a Ottobre, dopo l'introduzione del sistema di revenue management, tra il 2006 ed il 2010 .

	2006	2007	2008	2009	2010
Aprile	21%	29%	34%	46%	45%
Maggio	35%	30%	33%	48%	46%
Giugno	70%	69%	85%	80%	84%
Luglio	80%	79%	90%	88%	92%
Agosto	89%	88%	92%	95%	98%
Settembre	75%	79%	78%	83%	89%
Ottobre	40%	42%	44%	59%	61%

La successiva rappresentazione grafica consente di evidenziare come i tassi di occupazione risentano fortemente della stagionalità turistica.



La struttura riporta la quasi massima occupazione nei mesi estivi, Luglio e Agosto e registra un netto calo a partire dai mesi primaverili e autunnali. Questo tipo di rappresentazione non consente però di fare ulteriori valutazioni.

La tabella seguente evidenzia le medie annue dei tassi di occupazione registrati mensilmente nel periodo di apertura, Aprile- Ottobre.

	2006	2007	2008	2009	2010
Media	58,57%	59,43%	65,14%	71,29%	73,57%

La significativa crescita dei valori, da 58,57% nel 2006 a 73,57% nel 2010, rivela che, per effetto del Revenue management, presumibilmente per effetto dell'impiego di prezzi dinamici, la domanda turistica è sensibilmente aumentata. Va precisato che l'aumento del tasso di occupazione non ha per niente danneggiato i risultati economici (si vedano i dati sul RevPAR, riportati in precedenza) e che il manager intervistato ha sottolineato che all'ottenimento di simili performance hanno contribuito in parte anche la presenza di un sito web efficace, la qualità del servizio, la location, la customer care e la bellezza della struttura, regolarmente rinnovata.

Si è proceduto, quindi a calcolare i tassi di crescita del tasso di occupazione. La tabella seguente mostra come siano cresciuti complessivamente in maniera progressiva con il passare degli anni, seppur con qualche calo di modesta entità registrato tra il 2006 e il 2007 e occasionalmente tra il 2009 e il 2010. La crescita è stata decisamente più significativa nei periodi di bassa stagione (53% in Aprile, 24% in Maggio e 34 % in Ottobre) piuttosto che in alta stagione (9% in Agosto). In prima approssimazione si può affermare che l'introduzione del revenue management ha stimolato la domanda in bassa stagione, probabilmente dei soggetti sensibili al prezzo e non al tempo e ha segnato un deciso prolungamento della stagione ed una migliore distribuzione dei flussi turistici nel corso dei mesi.

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2006-2010
Aprile	28%	15%	26%	-2%	53%
Maggio	-17%	9%	31%	-4%	24%
Giugno	-1%	19%	-6%	5%	17%
Luglio	-1%	12%	-2%	4%	13%
Agosto	-1%	4%	3%	3%	9%
Settembre	5%	-1%	6%	7%	16%
Ottobre	5%	5%	25%	3%	34%

A conferma di ciò si è proceduto a rielaborare ulteriormente i dati calcolando:

–La Gamma dei tassi che, si ricorda, è data dalla differenza tra il valore minimo e massimo dei tassi mensili registrati ogni anno.

–Varianza e Deviazione standard dei tassi registrati ogni anno dalla media annua¹²⁴.

	2006	2007	2008	2009	2010
Gamma	0,68	0,59	0,58	0,49	0,53
Varianza	0,06	0,05	0,062127	0,034106	0,04311
Dev. St.	0,241948	0,232063	0,249252	0,184678	0,20763

¹²⁴ Sul significato e la valenza informativa di questi indicatori si rimanda alla nota metodologica.

L'analisi congiunta dei dati consente di segnalare che, in seguito all'introduzione del revenue management, si ha avuto un significativo decremento del valore degli indicatori di variabilità. In particolare, la gamma, cioè la differenza tra il valore massimo e il valore minimo della distribuzione, si è ridotta da 0,68 a 0,53. Anche la varianza e la deviazione standard si sono ridotte (da 0,24 a 0,20, con un minimo nel 2009 di 0,18). Si può quindi affermare che, tra le condizioni elencate nel paragrafo precedente, ci si trova in quella a, dato che gli indicatori di variabilità si riducono nel tempo. Si può affermare che, a seguito dell'introduzione del revenue management, il fenomeno della stagionalità sta subendo una flessione.

Se altresì si considera che:

1. l'andamento delle presenze e degli arrivi nella destinazione è rimasta pressoché invariata tra il 2007 e il 2010
2. i tassi di occupazione registrati nel complesso delle strutture ufficiali della destinazione negli stessi anni mostrano una sostanziale invarianza nei periodi di spalla e di bassa e di alta stagione, eccezione fatta per il 2010, con riferimento ai mesi di Luglio e Agosto
3. I tassi di occupazione registrati nella destinazione mostrano, soprattutto con riferimento agli anni 2007-2008-2009, un andamento spiccatamente stagionale
4. L'andamento dei tassi di occupazione registrati dall'albergo mostrano un andamento assolutamente differente rispetto a quelli della destinazione
5. Il manager afferma nell'intervista a lui condotta che non sono stati impiegate altre strategie per raggiungere simili risultati di performance, ad eccezione di alcuni interventi di manutenzione e della creazione di un sito web, strettamente connesso e funzionale all'implementazione del sistema di revenue management

possiamo, con buona approssimazione affermare che la riduzione della stagionalità della domanda dell'albergo non dipende da eventi esogeni, connessi ad una modifica dell'andamento della domanda nella destinazione né da eventi endogeni all'albergo, connessi all'utilizzo di strategie impiegate per modificare l'andamento della domanda.

Si può quindi concludere che la riduzione del fenomeno della stagionalità è imputabile proprio all'implementazione del sistema di revenue management , evidentemente strumento in grado di modificare l'andamento dei flussi turistici.

Con riferimento alle ipotesi III e IV si riporta quanto emerge dall'intervista al manager. L'ottenimento di performance decisamente migliori nel periodo di bassa stagione e nei periodi di spalla ha consentito di allungare il periodo di apertura da quattro mesi a sette mesi all'anno. Questa condizione ha consentito di assumere personale a tempo indeterminato, con contratti annuali e non stagionali. Il personale, per questo motivo, si sente maggiormente organico all'azienda e, adeguatamente istruito in merito al sistema di revenue management e al loro ruolo nel sistema, lavora per obiettivi, risulta essere più motivato e orientato alla customer care. Complessivamente il manager giudica migliorate le performance del personale.

Considerate tutte le informazioni raccolte attraverso il caso di studio, è possibile concludere il lavoro, procedendo ad un tentativo di validazione delle ipotesi iniziali, riportate di seguito per facilità di lettura, tenendo conto dei limiti della ricerca, sopra riportate.

IPOTESI I il Revenue Management, in virtù della sua proprietà di condizionare l'andamento e la gestione della domanda turistica, principalmente attraverso l'utilizzo della leva del prezzo, si può considerare uno strumento di destagionalizzazione dei flussi turistici, cioè uno strumento in grado di incrementare la domanda nei periodi di bassa stagione e in qualche modo di favorire il passaggio di turisti dai periodi di alta a quelli di bassa stagione.

Ipotesi parzialmente confermata: Il revenue management può essere considerato uno strumento di destagionalizzazione dei flussi turistici. I dati quantitativi sembrano confermare l'ipotesi che il revenue management sia uno strumento idoneo a condizionare selettivamente la domanda turistica. L'evidenza empirica conferma una generale crescita della domanda. L'incremento assume un peso differente con riferimento ai diversi mesi. Più intenso nei periodi di bassa stagione, meno deciso nei

mesi estivi. È evidente che il sistema, agendo sulla leva del prezzo, è in grado di attrarre i turisti *price sensitive* e *time insensitive* e di orientarli alla fruizione del prodotto in epoche non convenzionali, senza che ciò vada a discapito della redditività, che come visto è aumentata.

L'ipotesi che il revenue management consenta anche il passaggio di turisti dai periodi di alta a quelli di bassa stagione deve invece rimanere tale. Non è possibile con i dati a disposizione verificare se sussista questo effettivo passaggio. In particolare, non è possibile valutare se una domanda aggiuntiva così consistente avrebbe, in assenza di prezzi variabili, scelto i mesi estivi come periodo della vacanza. È plausibile che una parte di essa abbia scelto i mesi alternativi in luogo dei mesi di punta, ma è più plausibile ancora che la rimanente parte costituisca una domanda addizionale che altrimenti non avrebbe scelto la destinazione.

IPOTESI II il Revenue Management, può essere considerato uno strumento di sviluppo turistico sostenibile, perché, consentendo una migliore distribuzione dei flussi turistici, contribuisce a ridurre la pressione antropica e i connessi effetti negativi sull'ambiente e le difficoltà nella gestione delle risorse.

Ipotesi non confermata: Il revenue management non è uno strumento di sostenibilità nel senso più tradizionale del termine. Generando domanda aggiuntiva e non necessariamente favorendo il passaggio di turisti dai periodi di alta a quelli di bassa stagione non è infatti in grado di ridurre la pressione antropica e di ridurre i connessi effetti negativi sull'ambiente naturale. La tutela di questo importante aspetto deve pertanto essere affidato ad altri strumenti come per esempio le eco-tasse stagionali, che garantiscono un risarcimento alle popolazioni per il danno subito e una fonte di ricchezza da destinare alla difesa e al recupero delle risorse ambientali.

IPOTESI III il Revenue Management, può essere considerato uno strumento di sviluppo turistico sostenibile, perché in grado, non solo di incrementare i profitti, ma anche di migliorare le condizioni occupazionali, la quantità e la qualità del lavoro

domandato, incidendo in questo modo positivamente sul benessere delle comunità delle destinazioni turistiche.

Ipotesi confermata: Secondo un'accezione più evoluta del concetto di sostenibilità, il revenue management può essere considerato uno strumento di sostenibilità turistica, perché, generando un'estensione considerevole stagione turistica e garantendo migliori condizioni operative, consente alle imprese turistiche di offrire ai propri dipendenti condizioni contrattuali decisamente migliori, avvantaggiando in questo senso i lavoratori e la comunità locale.

IPOTESI IV è possibile evitare di considerare il Revenue Management come un mero strumento di profitto, e considerarlo come un mezzo che tende a soddisfare le aspettative di un più ampio numero di stakeholder in una destinazione: l'ambiente, la comunità, i lavoratori e gli amministratori.

Ipotesi confermata: Il revenue management, pur conservando una spiccata finalità orientata al soddisfacimento delle aspettative del soggetto economico, permettendo di incrementare la redditività di un'impresa, l'ottimizzazione dei ricavi e consentendo anche di razionalizzare meglio le risorse, rendendo più efficaci le operazioni di pianificazione e controllo commerciale, è altresì in grado indirettamente di apportare benefici anche ad altri soggetti portatori di interessi, in primo luogo i lavoratori.

5. RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Il Sistema di Revenue Management è uno strumento manageriale frequentemente adoperato nelle imprese che offrono servizi turistici, soprattutto in quelle che offrono servizi alberghieri. E' un modello gestionale che fornisce numerosi vantaggi, perché permette di incrementare la redditività di un'impresa attraverso l'ottimizzazione dei ricavi, consente di razionalizzare meglio le risorse, di rendere più efficaci le operazioni di pianificazione e controllo commerciale e, attraverso un costante monitoraggio delle caratteristiche e delle esigenze della domanda permette di garantire una migliore soddisfazione del consumatore.

Nato per contribuire alla realizzazione del più tradizionale degli obiettivi del soggetto economico, cioè la massimizzazione dei ricavi e dei profitti, è in realtà un metodo foriero di altri effetti, forse collaterali, probabilmente non ricercati in maniera consapevole dai manager, ma indubbiamente molto importanti.

Il metodo si caratterizza, infatti, per la sua capacità di condizionare le decisioni del turista *price sensitive*, in particolare con riferimento alla scelta del periodo in cui effettuare la vacanza. Questa peculiarità gli consente di incidere in qualche modo sui flussi turistici in ingresso in una destinazione e sulla forte stagionalità che li caratterizza.

Partendo da questa considerazione, lo studio ha cercato di verificare, attraverso l'analisi di dati qualitativi e quantitativi reperiti nel contesto di un caso di studio rappresentativo, se il Revenue Management possa effettivamente incidere positivamente sulla stagionalità turistica, consentendo di affiancare al tradizionale soddisfacimento degli obiettivi economici dell'imprenditore, importanti riflessi anche su altri aspetti quali la quantità e la qualità del lavoro domandato dalle imprese e la salvaguardia dell'ambiente e se sia possibile, perciò, considerarlo come un mezzo che

tende a soddisfare le aspettative di ampio numero di stakeholder in una destinazione: l'ambiente, la comunità, i lavoratori e gli amministratori.

La questione è tutt'altro che irrilevante. È noto che la tradizionale impostazione che vede contrapposti da un lato le aspettative dell'Industria Turistica e, dall'altro, gli interessi degli altri stakeholder di una destinazione, dalla letteratura genericamente individuati come Comunità e Ambiente, può dirsi ormai superata. Condizione di sopravvivenza dell'impresa è l'accettazione del suo operato da parte di chi, a vario titolo, risulta coinvolto, da chi direttamente o indirettamente condiziona l'attività aziendale e ne viene a sua volta condizionato. Di più, la fissazione di obiettivi e strategie che tengano in considerazione le aspettative e le necessità degli altri portatori di interessi e che agevolino un bilanciamento dei vari obiettivi, spesso contrapposti, è condizione essenziale per la realizzazione di uno Sviluppo Turistico Sostenibile in una destinazione.

Verificare se il Revenue management produca effetti diversi oltre alla massimizzazione del profitto e se sia in grado di soddisfare aspettative diverse e funzionali ad uno sviluppo turistico, implica quindi il qualificarlo come strumento funzionale alla sopravvivenza dell'impresa, e, in un ultima istanza, come strumento di sviluppo turistico sostenibile.

Nello specifico, con riferimento a quest'ultimo aspetto, è importante verificare se il Revenue management sia in grado di apportare benefici socio-economici per tutti gli stakeholder. La letteratura e le maggiori organizzazioni internazionali evidenziano infatti che uno sviluppo turistico sostenibile, per essere definito tale, deve avvantaggiare tutti i portatori di interesse di una destinazione, sia in termini economici che sociali. I proprietari delle attività produttive, la popolazione residente, tutti i soggetti a vario titolo coinvolti devono trarre vantaggio dallo sviluppo turistico. I benefici, intesi in termini economici, sono considerati per lo più la creazione di posti di lavoro e redditi non stagionali.

Lo studio ha prodotto risultati che hanno in parte confermato le ipotesi iniziali. Il Revenue Management si conferma come un metodo in grado di massimizzare le performance economiche aziendali e può essere altresì considerato con un certo

affidamento uno strumento di destagionalizzazione dei flussi turistici. In questo senso contribuisce a risolvere uno degli aspetti più controversi del fenomeno turistico, considerato dalla letteratura come un problema fondamentale per lo sviluppo armonioso e sostenibile delle destinazioni turistiche. Si specifica a questo proposito che il Revenue management, agendo sulla leva del prezzo per influenzare la domanda turistica, può essere accostato ad altre strategie che attraverso la differenziazione dei prezzi incidono sulla stagionalità. Ma va sottolineato che il revenue management è l'unico metodo in grado di incidere sulla stagionalità e congiuntamente garantire la massimizzazione dei ricavi e dei profitti.

Determinando l'estensione della stagione turistica, il metodo consente da un lato il raggiungimento di condizioni operative migliori e dall'altro il soddisfacimento delle aspettative dei turisti orientati a viaggiare in epoche non convenzionali a minor prezzo. Tra gli effetti più direttamente connessi all'estensione della stagione turistica e alla razionalizzazione operativa si riscontra un potenziale miglioramento delle condizioni contrattuali e lavorative degli assunti nel settore alberghiero. I lavoratori e la connessa comunità di riferimento per tanto rappresentano un altro gruppo di interesse positivamente interessato dall'implementazione del metodo.

Risultati non confortanti si riscontrano per quanto attiene invece le ripercussioni sull'ambiente. Le evidenze empiriche qui raccolte non consentono, infatti, di considerare il metodo come uno strumento che agevola la riduzione antropica nei siti e, conseguentemente, uno sviluppo turistico sostenibile per l'ambiente naturale. Ulteriori evidenze empiriche potrebbero rinforzare o meno questa considerazione.

A conclusione del lavoro è possibile effettuare le tre seguenti affermazioni:

1. Il Revenue management è in grado di soddisfare le aspettative di

- Proprietari delle imprese alberghiere
- Manager
- Lavoratori e comunità di riferimento
- Turisti

2. Per questo motivo il revenue management può essere considerato non come mero strumento di profitto, ma come uno strumento di sviluppo turistico sostenibile, nell'accezione ampia del termine, così come evidenziato in letteratura, ancorché imperfetto.
3. Poiché lo studio al momento manca di un numero significativo di casi, le considerazioni proposte non sono da considerarsi inequivocabili.

BIBLIOGRAFIA

AAS C. et al., Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), pp.28-48, 2005.

ALLCOCK, J.B., Seasonality, in Witt S.F. e Moutinho L (Eds.), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Cambridge, Prentice Hall, 1989.

AMERICAN HOTEL & MOTEL ASSOCIATION (AH&MA), *Yield Management*, East Lansing, Michigan Educational Institute, 1994.

ANDERECK K.L. et al., Residents' perception of community tourism impacts. *Annals of Tourism Research*, 4, pp. 1056-1076, 2005.

ANDERSON e CARROLL, Demand Management: beyond Revenue Management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 6 (4), pp. 260-263, 2007.

ANDERSON E GETZ, Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit Festivals. *Tourism Management*, Vol. 30 (6), pp. 847-856, 2009.

BAR ON R. V., *Seasonality in Tourism. A Guide to the Analysis of Seasonality and Trends for Policy Making*, London, The Economist Intelligence Unit Ltd., Technical Series n. 2, 1975.

BAUM T., Seasonality in Tourism: understanding the challenges. Introduction. *Tourism Economics. Special Edition on Seasonality in Tourism*, Vol. 5 (1), pp. 5-8, 1999.

BAUM T., Responding to Seasonality in Peripheral Destinations. *Insigh*, January London, BTA/ETB, pp A107-A115, 1998.

BAUM e HAGEN, Responses to Seasonality: the experiences of peripheral destinations. *International Journal of Tourism Research*, Vol.1 (5), pp. 299-312, 1999.

- BERRETTA M. , Lo yield management nel settore aereo. *Turistica*, 1999.
- BLANCAS F.J. et al., The assessment of sustainable tourism: Application to Spanish coastal. *Ecological indicators*, 10, pp. 484-492, 2010.
- BOWIE N., The Moral Obligations of Multinational Corporations, in Luper-Foy S. (Ed.), *Problems of International Justice*, Boulder, CO, Westview Press, pp. 97-113, 1988.
- BRAMWELL, B. et al., A framework for understanding sustainable tourism management, in Bramwell B. et al. (eds), *Sustainable Tourism Management: Principles and Practice*, Netherlands, Tilburg, University Press, 1996.
- BRIASSOULIS, H., Sustainable tourism and the question of the commons. *Annals of Tourism Research*, Vol.29 (4), pp. 1065-1085, 2002.
- BRYMAN e BELL, *Business Research Methods*, 2nd ed., Oxford, Oxford University Press, 2003.
- BUTLER R. W., Seasonality in Tourism: Issues and Problems, in Seaton A.V. (Ed.), *Tourism: The State of the Art*, Chichester, Wiley & Sons, 1994.
- BUTLER R.W., Seasonality in Tourism: Issues and Implications, in Baum T. & Lundtorp S. (Eds.), *Seasonality in Tourism*, Oxford, Pergamon, 2001.
- BUTLER e MAO, Seasonality in Tourism: Problems and Measurement, in Murphy P. (Ed.), *Quality Management in Urban Tourism*, Chichester, Wiley & Sons, 1997
- BYRD E.T., Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, Vol. 62, n.2 pp. 6-13, 2007.
- CARROLL A. B., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505, 1979.

CARROLL A. B., In search of the moral manager. *Business Horizons*, March - April, pp. 7-15, 1987.

CHIANG et al., An Overview of Research on Revenue Management: Current Issues and Future Research. *International Journal of Revenue Management*, Vol. 1 (1)pp, 97-128, 2007.

CHOI H.C. e SIRAKAYA E., Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, 27, pp. 1274-1289, 2006.

CLARKE J., A Framework of Approaches to Sustainable Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.5(3), pp. 224-233, 1997.

CLARKSON M.B.E., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Vol.20, n. 1, pp. 92-117, 1995.

CLARKSON M.B.E., *Principles of Stakeholder Management*, Toronto, ON, Clarkson Centre for Business Ethics, 1999.

COCCOSSIS, H., Tourism and sustainability: perspectives and implications, in Priestley, G., Edwards, J.A. and Coccossis, H. (Eds.), *Sustainable Tourism? European Experiences*, CAB International, UK, pp.1–21, 1996.

CROSS et al., Revenue Management Renaissance. A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. *The Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50 (1), pp. 56-81.

CURRIE R., Determining Stakeholders for Feasibility Analysis. *Annals of Tourism Research*, Vol. 36, (1), pp. 41–63, 2009.

DONAGHY K. et.al., Yield Management - An Overview. *International Journal of Hospitality Management*, 14, pp. 139-150, 1995.

DONALDSON T. et al., The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, Vol.20, (1), pp. 65-91, 1995.

EDGAR D.A., Economic Theory of Pricing for the Hospitality and Tourism Industry, in Ingold A., McMahon-Beattie U., Yeoman I.(Eds), *Yield Management*, London, Thompson, pp. 15-31, 2000.

ETZIONI, A., *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Business & Economics, 1964.

EVAN W.M. e FREEMAN R.E. , A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in Beauchamp T. e Bowie N. (Eds.), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, pp. 75-93, 1998.

FREEMAN R. E., *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

FREEMAN R. E. et al., *Stakeholder theory. The state of the art*, Cambridge University Press, 2010.

GETZ D., Event Tourism: Definition, Evolution and Research. *Tourism Management*, Vol. 9 (3), pp. 403-428, 2008.

GETZ D. *Event Management and Event Tourism (1st ed.)*, New York, Cognizant Communications Corp, 1997.

GETZ D. *Festival, Special Events and Tourism*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1991.

GETZ, D. e TIMUR, S., Stakeholder involvement in sustainable tourism: balancing the voices, in W.F. Theobald (Eds.) *Global Tourism*, 3rd edition (pp 230-247), London, Elsevier, 2005.

GODWIN et al, Hotel Yield Management: The American Experience. *Turistica*, January-March, pp. 75-89, 2000.

GOELDNER e RITCHIE, *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, New Jersey, Wiley & Sons, 2003.

GOODPASTER K. E., Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, Vol., (1), pp. 53-72, 1991.

GREEN H. e HUNTER C., *Tourism and the Environment: A Sustainable Relationship?* New York, Routledge, 1992.

HAMMERSLEY M., The Relationship between Qualitative And Quantitative Research: Paradigm Loyalty versus Methodological Eclecticism, in Richardson J.T.E. (Ed.), *Handbook of Research Methods for Psychology and the Social Sciences*, Leicester, BPS Books, 1996.

HARDY A. et al., Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualizations of Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 10(6), pp. 475-496, 2002.

HARTMANN, Tourism, seasonality and social change. *Leisure Studies*, Vol. 5 (1) pp. 25-33, 1986.

HIGHAM e HINCH, Tourism, Sport and Seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sector. *Tourism Management*, Vol. 23 (2), pp. 175-185, 2002.

HUNTER C. J. , On the Need to Re-Conceptualize Sustainable Tourism Development. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 3, (3), pp. 155–165, 1995.

INTERNATIONAL COUNCIL FOR LOCAL ENVIRONMENTAL INITIATIVES, 1994 Local Agenda 21 Participants Handbook — Local Agenda 21 Model Communities Programme. Local Environmental Initiatives, Toronto, ICLEI, 1994.

IOANNIDES D., A flawed implementation of sustainable tourism; the experience of Akamas, Cyprus. *Tourism Management* Vol. 16(8), pp. 583-592, 1995.

JONES P., Yield Management in UK hotels: a systems analysis, in *Conference Proceedings 2nd Annual International Yield Management Conference*, Bath, 1997.

JONES T.M. Corporate Social Responsibility Revisited Redefined. *California Management Review*. Vol.22, (2), pp. 59-67, 1980.

KIMES S.E. Revenue Management on the Links: Applying Yield Management to the Golf-course Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41 (1), pp. 120-127, 2000.

KIMES S.E. Yield Management: An overview, in I. Yeoman – A. Ingold (Eds), *Yield Management. Strategies for the service industries*, London, Cassell, 1997.

KIMES S.E., Yield Management: A tool for Capacity-considered Services Firms. *Journal of Operations Management*, Vol. 8 (4), pp. 348-363, 1989.

KIMES e SIGH, Spa Revenue Management. *The Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50 (1), pp. 82-95, 2009.

KOENING e BISHOFF, Seasonality: The State Of The Art. *International Journal of Tourism Research*, 7, pp. 201-219, 2005.

LANE, B. Sustainable Rural Tourism Strategy: A Tool for Development and Conservation. *Journal of Sustainable Tourism*, 2 (1&2), pp. 102-111, 1994.

LIBERATORE G., *Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere*, Franco Angeli, 2001.

LIU Z. (2003): Sustainable Tourism Development: A Critique. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.11(6), pp. 459-475, 2003.

LOGAR I., Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments. *Tourism Management*, 31, pp. 125-135, 2010.

LUNDTORP S. e al. ,The off-season is no season: the case of the Danish Island of Bornholm. *Tourism Economics*, Vol.5 (2), pp. 49-68, 1999.

MAINZER B., Fast Forward for Hospitality Revenue Management: after Lagging behind Other Travel Industries, Hotels Now Seek Advanced Revenue Management Methods. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 3 (3), pp. 1-5, 2004.

MASINI C., *La struttura dell'impresa*, Milano, Giuffrè, 1964.

MATHESON E WALL, *Tourism. Economic, Physical and Social Impact*, Essex, Longmann, 1982.

McENNIF J, Seasonality of Tourism Demand in the European Community. *EIU Travel & Tourism Analyst*, 3, pp. 67-88, 1992.

McKERCHER B., The Unrecognized Threat of Tourism: Can Tourism Survive Sustainability. *Tourism Management*, 14, pp. 131-136, 1993.

MEDEIROS DE ARAUJO L., e BRAMWELL B., Stakeholder assessment and collaborative tourism planning: the case of Brazil's Costa Dourada Project. *Journal of Sustainable Tourism*, 7, pp. 356–378, 1999.

MILLER G., The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers. *Tourism Management*, 22, pp. 351-362, 2001.

MITCHELL R.K et al., Toward a Theory of Stakeholder identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol.22, 4, pp. 853-886, 1997.

MODICA P., Revenue management indicators and performance related measures in the hotel industry. *International Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 9 (1), pp. 72-85, 2011.

MURPHY P.E., *Tourism. A community Approach*, London, Methuen, 1985

ONIDA P., *L'economia d'azienda*, Torino, UTET, 1968.

ORKIN E., How does Yield Management Maximize Profits for the Hotel Industry? Presented at *Yield Management Multi-Industry Conference*, Charlotte, N.C, 1989.

PENCARELLI T., *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Ed. Goliardiche, 2003.

PHILIPS R.L., *Pricing and Revenue Optimization*, Stanford, Stanford University Press, 2005.

PHILLIPS R. , Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, (1), pp.25-41, 2003.

ROBSON J. et al., From Shareholders to Stakeholders: Critical Issues for Tourism Marketers. *Tourism Management*, Vol. 17,(7), pp. 533-540, 1996.

ROSE E., Modelling Seasonality. *International Journal of Forecasting*, Vol 9 (4), pp. 580-582, 1993.

RYAN C., Equity, Management, Power Sharing an Sustainability – Issues of the “New Tourism”. *Tourism Management*, Vol. 23 (1), pp.17-26,2002.

SAUTTER, E. T. e LEISEN B., Managing Stakeholders: A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26, pp. 312–328, 1999.

SCHMIDGALL R.S., Performance Measures used in Hotel Companies, in Harris P. (Ed.), *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*, pp. 3-18, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1997.

SHARPLEY R., Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 8(1), pp. 1-19, 2000.

SHOEMAKER S. The Future of Pricing in Services. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.2 (3), pp. 271-279, 2003

SHOEMAKER E GORIN, Revenue Management, in *Handbook of Hospitality Operations and IT*, Oxford, Butterworth-Heinemann, pp. 237-267, 2008.

SLATTERY P., Report RevPAR: unreliable measures, flawed interpretations and the remedy. *Hospitality Management*, 21, pp.135-149, 2002.

SUCHMAN M.C., Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-610, 1995.

SUTCLIFFE E SINCLAIR, The measurement of seasonality within the tourist industry: an application to tourist arrivals in Spain. *Applied Economics*, Vol. 12 (4), pp. 429-441, 1980.

SWARBROOKE J., *Sustainable Tourism Management*, Oxon: CAB International, 1999.

TAYLOR T. et al., Sustainable Tourism and Economic Instruments: the case of Hvar, Croatia, in Lanza A., Markandya A., Pigliaru F. (Eds.) *The economics of tourism and sustainable development*, pp. 197-224, 2005.

THOMPSON J.K. et al., Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implication for a Research Agenda in Small Business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12 pp. 207-230, 1991.

UNIONE EUROPEA, European Tourism Indicator System, Toolkit For Sustainable Destination, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_en.htm, 2013.

YACOUMIS J., Tackling seasonality. The case of Sri Lanka. *International Journal of Tourism Management*, Vol. 1 (2) pp. 84-98, 1980.

YEOMAN e McMAHON-BEATTIE (Eds.), *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications*, London, Thomson, 2004.

YIN R.K., *Case Study Research. Design and Methods*, Beverly Hills, Calif., Sage, 1984.

VANEGAS, e CROES Evaluation of Demand: US tourists to Aruba. *Annals of Tourism Research*, Vol. 27 (4), pp 946-963, 2000.

WEAVER e LAWTON, *Tourism Management*, Brisbane, Wiley & Sons, 2002.

WEAVER e OPPERMANN, *Tourism Management*, Brisbane, Wiley & Sons, 2000.

WEBER M., *The Theory of Social and Economic Organization*, New York, Free Press, 1947.

WILLIAM e SHAW, *Tourism and Economic Development. Western European Experiences (2nd Ed.)*, Chichester, Wiley & Sons, 1991.

WHELAN-RYAN, Yield Management and the Restaurant Industry, in Ingold A., McMahon-Beattie U., Yeoman I.(Eds), *Yield Management*, London, Thompson, pp. 271-288, 2000.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press, 1987.

WORLD CONSERVATION UNION, UNEP, AND WORLD WIDE FUND FOR NATURE, *Caring for the Earth*, Gland, IUCP/UNEP/WWF, 1991.

WORLD TOURISM ORGANIZATION, *Sustainable Tourism Development Guide for Local Planners*, Madrid, World Tourism Organization, 1993.

WORLD TOURISM ORGANIZATION, *Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism*, Madrid, World Tourism Organization, 1998.

WORLD TOURISM ORGANIZATION, *Indicators of sustainable development for tourism destinations: A guidebook*, Madrid, World Tourism Organization, 2004.

WORLD TOURISM ORGANIZATION, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, World Tourism Organization, 2007.