

Giovanni Fraquelli
***Imprenditorialità e management dell'impresa
turistica***

Wolters Kluwer, Milano, 2017

Recensione a cura di Clara Benevolo*

Lo scenario di riferimento del mercato turistico, così come le condizioni strutturali ed operative delle imprese che vi operano, sono stati profondamente modificati dai rilevanti mutamenti intervenuti, negli ultimi anni, a livello internazionale e domestico. I modi di concepire, produrre, erogare e distribuire i servizi turistici sono stati, in particolare, “rivoluzionati” dai processi di liberalizzazione e globalizzazione dell’economia e dallo sviluppo delle *information and communication technology* (Werthner e Klein, 1999; Wynne *et al.*, 2001).

Anche il rapporto con il mercato è stato profondamente modificato dall’impatto che questi fenomeni hanno prodotto sul comportamento d’acquisto del cliente sia nella fase di raccolta informazioni sia nel confronto e valutazione tra le offerte sia, infine, nella conclusione della transazione e nel pagamento. In ognuna di queste fasi si è ridotta l’asimmetria informativa tra impresa e cliente, si sono ridotti gli spazi per comportamenti opportunistici da parte delle imprese, è cresciuto il potere del cliente e la sua capacità di *voice* (Hirschman, 1982).

Anche gli ambiti competitivi, influenzati da questi fenomeni, hanno cambiato l’agire strategico delle imprese. Fenomeni quali, ad esempio, la disintermediazione e la reintermediazione virtuale introdotte da internet e la pervasività dei social media, così come la crescita di grandi gruppi internazionali *multibrand* e attivi in tutti gli ambiti dell’offerta turistica (ricettività, trasporti, intermediazione, ecc.) richiedono, da parte delle imprese, la capacità di individuare e implementare percorsi di crescita evoluti e manovre competitive sempre più proattive e innovative (Go e Pine, 1995).

Per studiosi e operatori diventa imprescindibile aggiornarsi, rivedere profondamente quanto già conosciuto e, soprattutto, quanto è in mutamento ed evoluzione nel panorama delle attività e delle destinazioni turistiche.

Per questi motivi, abbiamo accolto con particolare interesse e curiosità il volume di Giovanni Fraquelli (*Imprenditorialità e management dell'impresa turistica*, Wolters Kluwer, Milano, 2017). Un testo che è frutto sia della lunga e proficua attività di ricerca dell’Autore nell’ambito dell’economia industriale e manageriale sia della sua attività didattica universitaria anche in ambito turistico.

* **Clara Benevolo**, Professore associato di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova. E-mail clara.benevolo@economia.unige.it

Il capitolo 1 mette subito “le carte in tavola” e queste sono le carte di uno studioso (continuando la metafora..) con “l’ascendente” dell’economia industriale. I contenuti approfondiscono infatti la natura dell’impresa, le ragioni del suo esistere e il tema dell’impresa intesa come insieme di rapporti contrattuali e come sistema organizzato (con particolare attenzione al coordinamento delle risorse e dell’informazione) e, infine, dell’impresa vista come isola di coordinamento delle transazioni.

In questo quadro, nel capitolo 2, troviamo, nell’ambito dell’industria e del mercato, l’approfondimento della dinamica fra domanda e offerta: i caratteri del turista (bisogni, preferenze, segmenti individuabili, ...), dei fornitori di servizi turistici (ospitalità e alloggio, mobilità, eventi, organizzazione viaggi, intermediazione, ...) e del loro output (i servizi turistici).

Particolarmente interessante e originale è l’analisi della complessa e articolata rete di rapporti esistenti tra gli operatori turistici. L’Autore adotta l’approccio della *supply chain*, declinata secondo le specificità delle attività (interne all’impresa) e delle relazioni orizzontali e verticali tra i soggetti della filiera (TSC) che vedono il turista “muoversi” verso il servizio richiesto (Tapper e Font, 2004). Attenzione viene dedicata alle variabili chiave della TSC e alle determinanti del successo delle relazioni di fornitura. In ultimo, nell’ambito dei rapporti di agenzia che si creano nella distribuzione dei servizi turistici, vengono analizzati i diversi contesti di asimmetria informativa e le relative implicazioni: informazione nascosta e selezione avversa in ambito pre-contrattuale, azione nascosta e azzardo morale in quello post-contrattuale. Le esemplificazioni aiutano il lettore a comprendere tali dinamiche e le economie contrattuali possibili.

Il capitolo 4 si concentra sulla redditività dell’impresa e sugli strumenti che consentono di misurare la ricchezza prodotta e il valore generato per gli azionisti. Le modalità per valutare le performance dell’impresa vengono declinate in funzione delle diverse tipologie di impresa con particolare attenzione alla dimensione, alla *governance* e alla proprietà. Successivamente, il capitolo 8 è dedicato alla gestione dei costi sotto il profilo operativo, alla loro variabilità, alle diverse configurazioni, con numerose esemplificazioni e casistiche. Anche qui risalta l’«anima» dell’economista industriale che si dimostra attento alla distinzione tra *sunk costs* e costi fissi evitabili e alla loro gestione, così importante nella valutazione delle opportunità di esternalizzazione del servizio da parte di quelle imprese turistiche che sono caratterizzate da una maggiore rigidità della struttura produttiva e, quindi, da una più elevata esposizione ai rischi di mercato. Nel capitolo 9 viene, infine, approfondita la corretta gestione dei costi e dei ricavi nell’impresa turistica e l’utilizzo degli strumenti per il calcolo del margine operativo, la verifica dell’esistenza dell’equilibrio aziendale o della redditività desiderata, in relazione alla struttura dei costi dell’impresa e alla politica dei prezzi attuata.

Al cuore del volume, i capitoli centrali 5, 6 e 7, affrontano il tema delle strategie: passando dai concetti di strategia, dei suoi diversi ambiti (strategia di gruppo, di business e funzionale) e dalle basi delle strategie di successo (capitolo 5) alla loro implementazione (capitolo 6) mettendo in campo e collegando in maniera originale le diverse tipologie e categorie concettuali che vanno dall’analisi dell’ambiente

competitivo, le matrici di portafoglio, il modello del ciclo di vita del prodotto, le curve di esperienza e la *SWOT analysis*. Il capitolo 7, infine, presenta le variabili che alimentano il vantaggio competitivo e le strategie di base declinate nello specifico delle imprese turistiche. Si dimostrano originali e interessanti, e sicuramente da approfondire, il concetto di razionalità strategica e le sue implicazioni gestionali.

Chiude il volume, il capitolo, scritto da due collaboratori, sulle politiche di prezzo, la discriminazione dei prezzi, i prezzi dinamici e il *revenue management*.

Il volume è ricco, altresì, di spunti pratici ed esempi applicativi fondamentali oltremodo utili per la comprensione di tematiche spesso non presenti nei testi universitari di gestione delle imprese turistiche. Ricca e interessante la letteratura di riferimento che aiuta a collocare in una dimensione internazionale i temi trattati e ne supporta l'interesse per l'approfondimento.

Siamo dunque in presenza di un testo di cui va sottolineata l'originalità nel panorama delle pubblicazioni italiane in argomento. Il principale pregio riteniamo sia quello di proporre ogni tematica avendo come riferimento l'impresa che eroga servizi turistici, senza soffermarsi sulle sue molteplici specificità e differenze. Questo aspetto, se da alcuni operatori potrebbe essere percepito come un limite, consente invece di approcciare i multiformi approfondimenti tematici e specialistici (sulle imprese ricettive, sulle imprese di organizzazione di viaggi, sulle imprese crocieristiche, ecc.) avendo una schema di riferimento organico.

In questo testo, appare evidente la possibilità di una salutare ibridazione tra le categorie concettuali proprie dell'economia industriale e le differenziate e articolate manifestazioni del fenomeno turistico. L'Autore, muovendo dal suo background, offre stimoli fecondi per lo studio delle imprese turistiche. Nel contempo riteniamo che le specificità proprie di queste (rilievo della attività immateriali e di servizio, ruolo delle relazioni tra gli *stakeholder* e approccio sistemico, impatto delle ICT sulla gestione dell'impresa e su tutta la filiera, ecc.) possano fornire, a loro volta, input interessanti per un arricchimento e attualizzazione degli orizzonti dell'economia industriale.