



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Strategie e performance delle imprese alberghiere di Milano

Ruggero Sainaghi, Francesca D'Angella

Pavia, June 2011

N. 2/2011

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 1826-4719

Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

Strategie e performance delle imprese alberghiere di Milano

Ruggero Sainaghi e Francesca d'Angella

Abstract

Firm's performance is affected by both external (features and dynamics of industries and markets) and internal variables. This statement has been tested by several empirical works centered on hospitality, with a specific focus on the internal factors, which can be controlled by firms' management. In particular, the determinants of firms' performance have been traced back to firms' strategy and to some primary activities (production, marketing, organization) which set up the product (the so-called "what"). In line with these contributions, this article suggests to add a "where" dimension which encompasses the choices related to firm's location. To test this hypothesis we carried out a research on a sample of 95 firms located in Milan to identify the determinants of the revenues per available room (RevPAR).

Our results indicate three RevPAR antecedents: the location of the firm, the category of the accommodation and the market orientation.

The object of this paper offers interesting implications for both, accommodation firms already competing on the marketing, which can try to compensate disadvantages related to their location, and start ups which have to take decisions concerning their location in the destination.

I risultati di un'impresa dipendono da una molteplicità di fattori esterni (struttura dei settori e dei mercati) e interni (scelte di posizionamento). Questa tesi trova conferma in numerosi lavori empirici condotti anche nel settore alberghiero, dove però si tende a dare maggiore enfasi ai fattori interni, quelli poi concretamente gestibili dal management.

Le determinanti delle performance sono ricercate soprattutto in alcuni tratti caratterizzanti la strategia aziendale e alcune primarie funzioni (produzione, marketing, organizzazione) che permettono di configurare il sistema di prodotto offerto (il cosiddetto "what").

Il presente articolo si iscrive all'interno di questo filone, tuttavia suggerisce l'importanza di affiancare alle variabili "what" gli effetti originati dalle scelte di localizzazione ("where"), compiute al momento del "founding". Per testare tali ipotesi è stata condotta una ricerca empirica su un campione di 95 imprese alberghiere di Milano e si sono identificate le principali determinanti del ricavo medio per camera disponibile o RevPAR.

I risultati individuano tre principali leve gestionali: la localizzazione, la categoria della struttura e l'orientamento al mercato.

Il tema offre interessanti implicazioni sia per le strutture già operative, che possono così compensare eventuali svantaggi di posizionamento, sia per gli start-up, chiamati a prendere decisioni anche in merito alla localizzazione.

Keywords: performance, strategia, Revpar, alberghi.

1 – Introduzione

Numerosi contributi hanno cercato di rispondere a una domanda cruciale per researcher e manager: quali fattori influenzano le performance di un'impresa (Lenz 1981). I tentativi di risposta sono stati condotti principalmente in due direzioni: all'esterno

dell'impresa, focalizzando l'attenzione sui settori e sui mercati e cercando di capire come la loro struttura possa influenzare i risultati, e all'interno, utilizzando come "determinanti" alcune variabili mutate dalla strategia o dalle funzioni aziendali (marketing, organizzazione, produzione, ecc.) (Schmalensee 1985; Hawawini, Subramanian, Verdin 2003). Questa riflessione ha trovato numerose applicazioni anche al setto-

Ruggero Sainaghi
Università IULM, via Carlo Bo, 1 – 20143 Milano, Italy
E-mail: ruggero.sainaghi@iulm.it

Francesca d'Angella
Università IULM, via Carlo Bo, 1 – 20143 Milano, Italy
E-mail: francescadangella@hotmail.com

re turistico e in particolare a quello alberghiero (Okumus 2002).

Le ricerche condotte tendono ad assumere una prospettiva nazionale (Chung, Kalnins 2001; Reichel, Haber 2005; Gursoy, Swanger 2007), al fine di costruire ampi campioni che permettano una generalizzabilità dei risultati, ignorando, in tal modo, l'influenza che la strategia di destinazione può originare sui risultati delle imprese. Infatti, negli studi di marketing territoriale (Valdani, Ancarani 2000) e di destination management (Go, Govers 2000; Enright, Newton 2004) si rileva una certa convergenza nel considerare la località come un vero e proprio attore competitivo, capace di influenzare alcuni tratti caratterizzanti la strategia dell'impresa, soprattutto lungo la dimensione commerciale (segmenti, stagionalità, occupazione, prezzi). Inoltre, gran parte dei contributi empirici sono incentrati su casi mutuati da contesti territoriali fortemente differenti da quello italiano, quali Stati Uniti, Inghilterra e Cina (Sainaghi, 2010).

Il presente contributo si inserisce all'interno di tale dibattito e presenta due principali elementi di originalità: i) suggerisce l'utilità di considerare maggiormente il legame tra la destinazione e le imprese locali come importante determinante delle performance, ii) impiega evidenze empiriche relative a un caso italiano (Milano).

2 – Analisi della letteratura

2.1 – Le performance nel filone dello strategic management

La capacità di un'impresa di durare nel tempo è strettamente legata ai risultati che persegue. Le performance rappresentano il "time test" di ogni strategia e il miglioramento delle performance aziendali è considerato il cuore dello strategic management.

Numerosi studi hanno cercato di chiarire quali dimensioni utilizzare per misurare i risultati aziendali (Venkatraman, Ramanujam 1986), suggerendo la necessità di integrare misure finanziarie e non (Chakravarthy 1986) e di accogliere le attese dei principali stakeholder (Coda 1988; Kaplan, Norton 1992).

Venkatraman e Ramanujam (1986) propongono tre dimensioni del successo aziendale: la dimensione finanziaria, quella operativa e quella organizzativa.

La dimensione finanziaria compendia misure principalmente contabili, capaci di apprezzare i margini e la redditività aziendale e trova espressione prevalentemente negli indici di bilancio.

La facilità di accesso ai dati fa sì che questi indicatori siano quelli maggiormente utilizzati nelle ricerche empiriche.

La dimensione operativa misura la capacità dell'impresa di ottenere consensi dai propri clienti e in tal senso può essere definita come un'importante

determinante del successo finanziario. In assenza, infatti, di un successo operativo è impossibile realizzare soddisfacenti performance finanziarie.

La dimensione organizzativa, infine, misura la soddisfazione ottenuta dai diversi stakeholder aziendali, con particolare attenzione alla proprietà e ai dipendenti.

2.2 – Le performance negli studi di hospitality management

Il tema delle performance ha trovato numerose applicazioni nel settore alberghiero (Okumus 2002). L'interesse per questo comparto nasce da alcuni elementi distintivi delle imprese ricettive, dalla forte crescita che il settore ha registrato e registra, dalla intensità competitiva, unitamente alla concentrazione spaziale (destinazioni) (Baum, Mezias 1992).

Il tema delle determinanti delle performance ha trovato numerose applicazioni nel settore ricettivo, mettendo in relazione i risultati con fattori esterni (Enz and Canina, 2002; Pelagatti, 2005; Tang e Jang, 2009) o interni all'impresa.

Focalizzando l'attenzione su questi ultimi, gli studi ad oggi condotti utilizzano come variabili indipendenti fattori interni, relativi a numerose funzioni, processi e attività aziendali, seppure con un forte focus sui temi della strategia (Ingram 1996; Ingram, Baum 1997), del marketing (Kim, Kim 2005), della produzione (Sigala 2004; Barros 2004).

Le performance sono quasi sempre misurate impiegando congiuntamente o disgiuntamente la dimensione finanziaria e operativa (Hu, Cai 2004; Phillips 1996); più raro è invece il ricorso alla dimensione organizzativa (Øgaard, Marnburg, Larsen 2008; Baum, Ingram 1998).

Gli indicatori utilizzati per misurare queste dimensioni sono principalmente rappresentati da: i) indici di bilancio, ii) misure competitive quali occupazione, prezzi o la loro combinazione nel ricavo per camera disponibile (RevPAR), tasso di crescita dei ricavi, soddisfazione della clientela.

All'interno di questo ampio corpus di studi, il presente contributo si focalizza sulle determinanti dei ricavi per camera disponibile, una misura operativa molto diffusa nel settore e data dal rapporto tra i ricavi e le camere disponibili.

Le variabili indipendenti sono di natura strategica. Come, infatti, sottolineano Baum e Haveman (1997) ogni impresa alberghiera deve prendere due decisioni di primaria importanza: scegliere quali servizi erogare ("what") e dove localizzarsi ("where"). Si tratta di variabili strategiche scarsamente reversibili; infatti ridefinire il "what" e il "where" richiede di sostenere elevati investimenti.

Nella scelta delle variabili indipendenti, il gruppo di ricerca ha attinto dal background teorico offerto

dalla resource-based view (RBV) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) e in particolare dall'idea di fondo che il vantaggio competitivo sia principalmente originato dall'accesso a risorse scarse capaci di originare delle rendite (Amit e Schoemaker, 1993).

2.3 – Le determinanti del “what”

Quali prodotti erogare rappresenta una decisione cruciale che ogni struttura ricettiva deve prendere. Per misurare le scelte compiute lungo questa prima dimensione, in letteratura si suggerisce l'importanza di controllare, soprattutto, la dimensione, la categoria (o numero di stelle), l'appartenenza a una catena, i servizi erogati e il mix commerciale.

Numerosi studi hanno supposto l'esistenza di una relazione positiva tra la dimensione, le economie di scala e i risultati aziendali (Israeli 2002; Barros 2004; Pine, Phillips 2005; Claver-Cortés et al. 2006). I risultati empirici confermano l'esistenza di un legame positivo. Le dimensioni aziendali sono generalmente misurate considerando il numero di camere, il fatturato o, più raramente, il numero di addetti. Sulla base di tali evidenze è stata quindi formulata la seguente ipotesi di ricerca:

H1. Esiste una relazione positiva tra la dimensione dell'hotel e le performance.

La categoria è utilizzata come determinante in un ampio numero di articoli. I risultati empirici confermano, anche in questo caso, una diretta e positiva relazione con le performance (Ingram, Roberts 2000; Israeli 2002; Danziger et al. 2006). Per misurare la categoria i ricercatori utilizzano generalmente la classificazione in stelle. Ne consegue la seguente ipotesi:

H2. Esiste una relazione positiva tra il numero di stelle, e quindi la qualità della struttura, e le performance.

L'importanza di considerare l'appartenenza o meno a una catena è principalmente legata agli studi condotti da Ingram (1996), che ha dimostrato come le imprese affiliate presentano una maggiore probabilità di sopravvivenza (Ingram, Baum 1997). Altri autori suggeriscono come le imprese affiliate generino economie di agglomerazione (Chung, Kalnins 2001). In generale le evidenze empiriche mostrano un legame positivo tra l'affiliazione e i risultati (Ingram, Roberts 2000; Yeung, Law 2005), pur non mancando chi non ha trovato alcun legame (Damonte et al. 1997; Israeli 2002). Si tratta di un tema rilevante per un paese come l'Italia, dove il grado di penetrazione delle catene internazionali è piuttosto contenuto, seppure in crescita. Le informazioni per misurare questa variabile sono generalmente attinte dalle guide pubbliche.

Si è quindi formulata la seguente ipotesi:

H3. Esiste una relazione negativa tra la scelta di operare come struttura alberghiera indipendente e le performance.

I servizi erogati permettono di misurare l'ampiezza del sistema di prodotto. Pochi studi hanno utilizzato questa variabile (Claver-Cortés et al. 2006; Urtasun, Gutiérrez 2006). Ciò può apparire sorprendente, in realtà viene spesso impiegata la dimensione come proxy dell'ampiezza del prodotto. Scrivono Baum e Haveman “la dimensione è spesso strettamente legata con l'estensione e la scala dei servizi erogati da un albergo. Le strutture di maggiori dimensioni offrono un ampio mix di servizi (ristorativi, per il tempo libero e personali) e possono attrarre diversi segmenti di clientela” (1997, p. 314). Di norma l'ampiezza del sistema di prodotto è misurata contando il numero di servizi offerti (tratti dalle guide) o focalizzando l'attenzione su servizi “centrali”.

Quest'ultima scelta è stata accolta nel presente studio e data l'importanza dei segmenti business e congressuali per la città di Milano si è posto l'accento sulla presenza o meno di spazi congressuali, unitamente a sale riunioni e meeting. Le strutture che dispongono di tali servizi possono infatti attrarre un maggior numero di segmenti, con effetti positivi sulla destagionalizzazione. Ne consegue la seguente ipotesi:

H4. Esiste una relazione positiva tra la scelta di offrire spazi congressuali e le performance.

Jeffrey e Barden, in uno studio esplorativo, hanno cercato di misurare l'importanza che il “market orientation” riveste nello spiegare l'evoluzione dell'occupazione giornaliera. Per market orientation si intende soprattutto il mix di clientela attratto, distinguendo principalmente tra componenti business e leisure.

Le evidenze quantitative sono incoraggianti, infatti questa variabile è in grado di spiegare il 65% della varianza dell'occupazione (2000a, p. 185). Studi successivi, basati su campioni più ampi, hanno sostanzialmente confermato questi risultati (Jeffrey, Barden, 2000b; Jeffrey et al. 2002).

Il market orientation è stato utilizzato in altri contributi (Gray, Matear, Matheson 2000; Cizmar, Weber 2000), tuttavia l'accezione ad esso attribuita è significativamente diversa da quella utilizzata da Jeffrey e Barden e misura non più l'estensione commerciale, quanto piuttosto l'esistenza, all'interno di un'organizzazione, di un chiaro orientamento verso una rapida e piena soddisfazione dei bisogni e desideri del cliente (Tse et al. 2005).

Ai fini del presente articolo, il concetto di market orientation utilizzato è da ricondurre soprattutto alla gestione del mix commerciale.

Infatti, la città di Milano presenta un posizionamento principalmente legato a tre segmenti: le componenti business, i partecipanti ad eventi fieristici, le componenti leisure (Sainaghi e Canali, 2009).

Questa variabile è stata resa operativa misurando il peso rivestito dai principali segmenti della destina-

zione in esame e ha trovato formulazione nella seguente ipotesi:

H5. Esiste una relazione negativa tra la scelta di focalizzarsi prevalentemente su uno specifico segmento di mercato e le performance.

Si può quindi concludere che le determinanti del “what” sono profondamente inserite nella letteratura, ma originalmente accordate alle specificità del contesto in esame (Milano).

2.4 – Le determinanti del “where”

L'importanza della localizzazione (where) è nota nel settore della ricettività. Valga per tutti ciò che scrivono Baum e Mezias: “le scelte di ubicazione e di prezzo di un hotel producono degli effetti di lungo periodo sul successo della struttura. ... Nelle interviste condotte sui viaggiatori, i criteri che maggiormente influenzano le decisioni di acquisto risultano essere: i) la localizzazione, ii) il prezzo, iii) i servizi, iv) le attrattive, v) l'immagine. Tuttavia, chi conosce bene il settore ricettivo spesso sottolinea come i tre fattori più importanti per il successo di un'impresa (alberghiera o ristorativa) siano rappresentati dalla localizzazione, dalla localizzazione e dalla localizzazione” (1992, p. 585).

Generalmente questa variabile è misurata utilizzando una segmentazione geografica incentrata sui principali quartieri o vie in cui si divide la destinazione in esame.

In alcuni studi è stata utilizzata la mappa delle vie (Baum, Mezias 1992; Baum, Haveman 1997), in altri le coordinate delle singole strutture poi ricondotte ad aree definite soggettivamente (Urtasun, Gutierrez 2006), mentre Ingram e Inman utilizzano la prossimità con alcuni rilevanti attrattori (1996).

Tuttavia nei precedenti contributi questa dimensione è stata impiegata per esplorare i diversi tassi di crescita (founding) e di fallimento (failure), mentre non si rileva, paradossalmente, una valorizzazione di questa dimensione quale determinante dei risultati aziendali. Il presente articolo intende colmare tale gap attraverso la formulazione della seguente ipotesi:

H6. Esiste una relazione positiva tra la localizzazione dell'albergo nella zona centrale della città e le performance.

2.5 – Il destination management

Le destinazioni turistiche giocano un ruolo di rilievo nella competitività delle imprese che vi operano all'interno. Ritchie e Crouch (2000) sostengono che nei moderni sistemi turistici in prima battuta sono le destinazioni che competono.

Solo se un territorio è in grado di attrarre dei potenziali clienti inizia poi un secondo livello competi-

tivo che interessa le imprese locali (Claver et al. 2007).

Il cliente finale, infatti, trova le ragioni del suo viaggio in un prodotto globale complessivamente realizzato ed offerto da un territorio più o meno ampio (destinazione) (Rispoli e Tamma, 1995).

In tal senso, la gestione strategica della destinazione turistica è finalizzata proprio alla valorizzazione in un'ottica integrata del potenziale di risorse del territorio (Bieger, 1997).

Queste considerazioni evidenziano che le attività di destination management – ovvero di governo sovraordinato della destinazione – sono una determinante importante del vantaggio competitivo, e quindi delle performance, sia delle destinazioni turistiche nel loro complesso (De Carlo e Parolini, 2004), sia delle singole imprese che vi operano all'interno (Sainaghi e d'Angella, 2004).

Le funzioni di governo sovraordinato che fanno capo agli organi di destination management abbracciano il coordinamento dell'offerta, la promozione e lo sviluppo turistico della destinazione (Sainaghi, 2006; Presenza, Sheehan, Brent Ritchie, 2005; Martini, 2001).

Il coordinamento dell'offerta consente di collegare fra loro i servizi delle singole imprese, assemblandoli in prodotti complessi (club di prodotto, pacchetti, ecc.) che organizzano l'esperienza del turista e distribuiscono il valore generato tra gli attori della destinazione.

Allo stesso modo, l'esistenza di iniziative di comunicazione e promozione centralizzate favoriscono lo sfruttamento di economie di scala e di volume che potenziano gli sforzi economici delle singole imprese e generano una visibilità altrimenti irraggiungibile con le risorse economiche di una singola azienda (Bonham e Make, 1996).

Si pensi ad esempio al ruolo svolto dai portali turistici di destinazione, che comunicano l'offerta sui mercati internazionali, aggregano i servizi turistici per temi e target, facilitando così la competitività dell'offerta verso specifici segmenti.

In alcuni casi questi siti oltre a comunicare vendono direttamente i servizi turistici, rappresentando pertanto un ulteriore canale distributivo a disposizione degli operatori. Non da ultimo, la centralizzazione di questi servizi consente alle imprese di beneficiare di competenze specifiche in materia di marketing, informatica e pubblicità (Pearce, 1992).

Infine, l'esistenza di una strategia di destinazione deliberata e condivisa consente di canalizzare gli sforzi economici e manageriali degli attori locali verso obiettivi comuni, limita lo spreco di risorse e potenzia la competitività delle imprese poiché il sistema di offerta dei singoli viene di fatto arricchito da quanto offerto dagli altri operatori (Enright, Newton, 2005).

Nel prossimo paragrafo si illustreranno le variabili dipendenti e indipendenti utilizzate nello studio empirico e il processo di analisi svolto.

3 – Metodologia

Per analizzare il legame esistente tra le scelte di posizionamento strategico delle imprese alberghiere e le performance realizzate si è utilizzato un campione di hotel localizzati nella città di Milano.

La scelta di analizzare una sola destinazione si giustifica considerando la complessità delle informazioni da raccogliere e delle elaborazioni da realizzare per conoscere nel dettaglio il posizionamento, il funzionamento e le performance di un aggregato composto da diverse centinaia di imprese e da migliaia di attori.

Questa scelta metodologica trova numerose conferme in precedenti lavori incentrati sull'analisi dei prodotti (Murphy et al., 2000), della competitività delle destinazioni (Enright, Newton 2004; Ritchie,

Crouch 2000) e sul tema delle performance delle imprese alberghiere (Urtasun, Gutiérrez 2006; Tse et al. 2005; Ingram, Baum 1997; Ingram, Inman 1996; Baum, Mezias 1992).

3.1 – Il campione e i dati raccolti

Il campione è stato costruito partendo dalla popolazione delle imprese locali tenute al deposito del bilancio. Si sono escluse le strutture a 1 e 2 stelle poiché si tratta quasi sempre di imprese individuali e pertanto non tenute, secondo la normativa italiana, a pubblicare il bilancio. A tutte le imprese di cui si dispone del bilancio è stato sottoposto un questionario, ottenendo un campione finale di 95 imprese, con una redemption pari al 73,5% in camere, sostanzialmente allineata a quanto ottenuto nello studio condotto da Claver-Cortes et al. (2006, p. 1105). Il campione presenta una buona stratificazione se letto secondo i dettagli identificati in precedenza (tabella 1).

Tabella 1 – *Struttura del campione*

	Variabil indipendenti	# hotel	# camere	% camere	Camere medie
WHAT	1. dimensione				
	Piccoli (<75 camere)	44	2.152	22%	49
	Medi (75; <149 camere)	31	3.164	32%	102
	Grandi (oltre 149 camere)	20	4.606	46%	230
	Totale	95	9.922	100%	104
	2. Categoria (stelle)				
	3 stelle	36	2.154	22%	60
	4 stelle	55	7.013	71%	128
	5 stelle	4	755	8%	189
	Totale	95	9.922	100%	104
	3. Assetto istituzionale				
	Indipendente	72	5.181	52%	72
	Affiliato	23	4.741	48%	206
	Totale	95	9.922	100%	104
	4. Servizi congressuali				
Albergo congressuale	44	6.855	69%	156	
Albergo non congressuale	51	3.067	31%	60	
Totale	95	9.922	100%	104	
5. Peso fieristico					
<20%	26	4.032	41%	155	
20%-40%	41	3.801	38%	93	
>40%	28	2.089	21%	75	
Totale	95	9.922	100%	104	
WHERE	6. Localizzazione				
	Centro	24	2.429	24%	101
	Non centro	71	7.493	76%	106
	Totale	95	9.922	100%	104

Il bilancio ha permesso di raccogliere le informazioni relative alla dimensione economica e patrimoniale degli ultimi cinque anni (2002-2006). Si precisa che per la normativa italiana i ricavi contabilizzati nel bilancio pubblico non sono suddivisi per area gestionale. Nel calcolo dei ricavi per camera sono pertanto inclusi anche i proventi relativi alla ristorazione (F&B) e a eventuali servizi collaterali, quali SPA o centri congressuali.

I dati del questionario hanno permesso di ottenere informazioni relative: i) all'occupazione, ii) alla stagionalità (misurata su base mensile), iii) alla dimensione, iv) al mix in termini di segmenti e di canali, v) alla localizzazione all'interno di Milano, vi) al numero di addetti. I questionari sono stati sottoposti da un intervistatore tra la fine di gennaio e la fine di febbraio 2007 e hanno permesso di ottenere informazioni sui risultati operativi del 2006.

Si precisa, infine, che la scelta di costruire un campione di ricerca incentrato sulla città di Milano è stata effettuata anche in precedenti contributi (Pelagatti, 2005).

3.2 – Le variabili e il modello

L'analisi della letteratura in materia di determinanti delle performance costituisce la base di partenza per la presente rilevazione empirica. Le sei ipotesi di ricerca sono state testate attraverso una regressione lineare (OLS).

Le variabili indipendenti si rifanno alle dimensioni *what* e *where* descritte in precedenza ed hanno permesso di sviluppare il seguente modello:

$$\text{RevPAR} = \beta_0 + \beta_1 \text{dim} + \beta_2 \text{stelle} + \beta_3 \text{ind} + \beta_4 \text{congr} + \beta_5 \text{fiere} + \beta_6 \text{CE} + \varepsilon;$$

dove:

- RevPAR (revenue per available room) = misura di performance operativa degli hotel;
- dim = numero di camere disponibili (variabile di controllo della dimensione);
- stelle = numero di stelle dell'albergo;
- ind = variabile binaria che identifica l'appartenenza o meno ad una catena (1 = hotel indipendente, 0 = albergo in catena);
- congr = variabile binaria che rileva la presenza, all'interno dell'albergo, di spazi congressuali (1 = esistono spazi congressuali, 0 = non vi sono spazi congressuali);
- fiere = percentuale di camere vendute a clienti fieristici (partecipanti, espositori, allestitori, ecc..);

- CE = variabile binaria di localizzazione (1 = albergo situato nel centro della città, 0 = albergo situato nelle rimanenti aree della città).

Tutti i dati raccolti si riferiscono all'anno 2006.

La variabile dipendente, che identifica le performance delle imprese alberghiere, è il RevPAR, ovvero il ricavo medio per camera disponibile. Numerosi altri lavori in letteratura hanno utilizzato questo indicatore (Ham, King, Jeong 2005; Kim, Kim 2005; Namasivayam, Miao, Zhao 2007). Inoltre, trattandosi di una variabile operativa e non economica, essa aiuta a cogliere maggiormente gli effetti originati dalle variabili indipendenti.

Per quanto riguarda queste ultime, fanno tutte riferimento a precise scelte strategiche intraprese dalle aziende, così da individuare nel loro insieme la relazione causale tra strategia e performance.

Le scelte strategiche in merito alle caratteristiche della struttura, del sistema di prodotto e mercato di riferimento – dimensione del *what* – trovano espressione in cinque variabili: la dimensione della struttura, la categoria di appartenenza, l'assetto manageriale, l'ampiezza dei servizi extralberghieri e l'orientamento al mercato.

La dimensione della struttura è misurata dalla variabile "dim", e indica il numero di camere dell'albergo. Sebbene per maggior chiarezza nella tabella 1 vengono riportate tre classi dimensionali – alberghi piccoli, medi e grandi – essa è una variabile numerica continua.

La seconda variabile indipendente fa riferimento alla categoria dell'albergo, ovvero il numero di stelle assegnato alla struttura. Di fatto questo indicatore riassume diverse scelte del management rispetto alla qualità del servizio, alla presenza più o meno rilevante di servizi correlati o complementari rispetto al pernottamento che arricchiscono il sistema di prodotto (frigoriferi, room service h24, parcheggio, connessione wi-fi, ecc.). Si tratta di una variabile numerica, che vede in 3 e 5 i suoi valori minimi e massimi in ragione della composizione del campione descritta a inizio paragrafo.

L'assetto manageriale trova espressione in una variabile binaria che divide il campione in hotel indipendenti e hotel appartenenti ad una catena alberghiera.

L'ampiezza dei servizi extralberghieri è stata analizzata con riferimento alla presenza in albergo di spazi congressuali. Si è scelto di focalizzare l'analisi su questo particolare servizio in ragione della rilevanza che questo segmento riveste nelle destinazioni urbane per destagionalizzare i flussi, attraendo turisti con elevate capacità di spesa. Come nel caso precedente, la variabile è binaria e divide il campione in strutture che possiedono oppure no spazi congressuali.

La quinta variabile misura l'orientamento al mercato. Un'impresa che concentra la maggior parte della clientela in un solo segmento turistico si definisce poco orientata al mercato perché è in grado di cogliere solo in parte i flussi turistici presenti sul territorio milanese.

Viceversa, una struttura che include nel proprio mix commerciale diversi target viene considerata più attenta alla domanda e quindi orientata al mercato.

Per la misurazione di tale parametro, si è considerata la percentuale di camere vendute al segmento fieristico.

L'attività fieristica, infatti, è un formidabile attrattore di presenze nelle destinazioni urbane e in particolare in quella oggetto di studio. L'orientamento al mercato è stato misurato come percentuale di camere vendute a tale segmento.

Tanto più il valore è alto, tanto più è ridotto l'orientamento al mercato.

La sesta e ultima variabile indipendente – dimensione del where – indica la localizzazione dell'albergo nella destinazione, distinguendo tra gli alberghi posizionati nel centro storico (1) – ovvero l'area urbana compresa all'interno della cerchia delle antiche porte di accesso alla città - o in altre zone (0).

Da alcune analisi preliminari (citazione omessa), supportate da interviste a testimoni privilegiati, è infatti emerso che anche nel caso del turismo fieristico la discriminante rilevante rimane quella tra centro storico e il resto del territorio urbano. I turisti fieristici, al pari dei turisti leisure, sono infatti interessati a pernottare in una zona centrale, che consenta di “vivere la destinazione”, piuttosto che in aree meno centrali ma prossime al centro espositivo, poichè la presenza di buoni collegamenti urbani con il polo fieristico ne garantisce una comoda accessibilità.

Nelle analisi esplorative iniziali della ricerca sono state considerate anche altre variabili indipendenti che sintetizzano la strategia e le performance dell'impresa, tra cui: il valore standardizzato della varianza dei tassi di occupazione mensili, la percentuale di stanze vendute alla clientela leisure e business. Si è poi deciso di escluderle dal modello per non incorrere in problemi di multicollinearità.

3.3 – Le analisi statistiche

La prima analisi condotta sul modello è stato uno studio di correlazione tra le variabili indipendenti (Tabella 2).

Tabella 2 – Matrice di correlazione

		Stelle	CE_area	Ind	Congr	Dim	FIE (%)
Stelle	Pearson Correlation	1,000	,091	-,432**	,450**	,463**	-,105
	Sig. (2-tailed)		,380	,000	,000	,000	,313
	N	95,000	95	95	95	95	95
CE_area	Pearson Correlation	,091	1,000	,046	-,006	-,024	-,032
	Sig. (2-tailed)	,380		,659	,957	,820	,762
	N	95	95,000	95	95	95	95
Ind	Pearson Correlation	-,432**	,046	1,000	-,608**	-,721**	,367**
	Sig. (2-tailed)	,000	,659		,000	,000	,000
	N	95	95	95,000	95	95	95
Congr	Pearson Correlation	,450**	-,006	-,608**	1,000	,599**	-,157
	Sig. (2-tailed)	,000	,957	,000		,000	,129
	N	95	95	95	95,000	95	95
Dim	Pearson Correlation	,463**	-,024	-,721**	,599**	1,000	-,288**
	Sig. (2-tailed)	,000	,820	,000	,000		,005
	N	95	95	95	95	95,000	95
FIE (%)	Pearson Correlation	-,105	-,032	,367**	-,157	-,288**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,313	,762	,000	,129	,005	
	N	95	95	95	95	95	95,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

I dati evidenziano alcune correlazioni significative tra le variabili dipendenti, quali tra il numero di camere disponibili e l'assetto manageriale oppure tra il numero di camere disponibili e la presenza di spazi congressuali. Tuttavia, si è deciso di mantenere le variabili nel modello poiché tali correlazioni sono il frutto di caratteristiche strutturali del settore alberghiero. Questo trova conferma sia dalla presenza di tali variabili in numerosi studi precedenti, sia dalle analisi di multicollinearità svolte sul campione in esame. Infatti, per dimostrare la robustezza dei risultati ottenuti, è stato condotto un set di test che prevede sia l'analisi di multicollinearità, per evitare di includere nel campione più variabili che catturano lo stesso fenomeno, sia un test di eteroschedasticità, utile per appurare l'appropriatezza del metodo della regressione lineare utilizzato.

La multicollinearità è stata controllata attraverso due test: il Variance Inflation Factor (VIF) e il Condition Index. Per quanto riguarda il primo test, il valore massimo del VIF riscontrato è pari a 2,5 ed è quindi al di sotto della soglia suggerita in letteratura, pari a 3 (Hair et al. 2005). Anche per quanto riguarda invece il Condition Index, il valore massimo rilevato (25) è inferiore al limite indicato, pari a 30 (Belsley, Kuh, Welsch 2004) e pertanto dal duplice risultato positivo

si può affermare che il modello non soffre di problemi di multicollinearità.

L'eteroschedasticità è stata controllata attraverso il White Test, che verifica l'ipotesi nulla di omoschedasticità. Poiché il parametro ottenuto non è statisticamente significativo ($F = 0,0638$), l'ipotesi di eteroschedasticità non può essere accettata e si può affermare che il modello è da considerarsi valido.

L'esito positivo delle analisi preliminari ha consentito di applicare la funzione di regressione ai dati del campione. I risultati sono riportati nel paragrafo seguente.

4 – I risultati delle analisi

L'applicazione del modello al campione di alberghi di Milano mostra risultati statisticamente significativi ($P = ,000$), capaci di spiegare il 37,6% della varianza del Revpar ($R^2 = 0,376$). In altre parole, le sei variabili complessivamente spiegano quasi il 40% della variazione delle performance operative (RevPAR) delle imprese alberghiere di Milano.

La tabella 3 sintetizza i risultati della regressione, la rilevanza della relazione causale tra le variabili indipendenti e il RevPAR (β e Beta) e la significatività di ciascuna di esse (Sig.).

Tabella 3 – I risultati della regressione

$R^2 = 0,376 (P = ,000)$							
Variabili	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sig.	Verifica delle ipotesi	
	B	Std. Error	Beta	t			
(Costante)	-0,73	43,987		-1,59	0,874		
Dim	-0,10	0,094	-0,14	-1,1	0,272	H1 non verificata	
Stelle	34,70	10,36	0,33	3,35	0,001	H2 verificata	
Ind	-9,95	18,10	-0,07	-0,55	0,584	H3 non verificata	
Congr	12,17	13,22	0,11	0,92	0,360	H4 non verificata	
FIE (%)	-0,81	0,30	-0,24	-2,67	0,009	H5 verificata	
Where CE_area	49,53	11,34	0,37	4,37	0,000	H6 verificata	

a. Dependent Variable: RevPAR servizi

Le colonne β e Beta indicano il segno della relazione tra le variabili indipendenti e il RevPAR. Come si può notare, le stelle, la presenza di servizi congressuali e la localizzazione sono positivamente legate alle performance. Ne consegue che ad aumenti nel numero di stelle degli alberghi, in presenza di servizi congressuali e la collocazione in centro città determinano un aumento delle performance. Al contrario, la dimensione della struttura, l'assetto proprietario indipendente e il basso orientamento al mercato sono ne-

gativamente associate al RevPAR. Ciò implica che un incremento del numero di camere, un assetto proprietario individuale e una focalizzazione su uno o pochi segmenti di mercato diminuiscono il RevPAR.

Tuttavia, è bene specificare che, sebbene il modello nel complesso sia valido, non tutte le variabili in esso incluse mostrano relazioni causali significative con il RevPAR.

In particolare, i dati riportati nella colonna Sig. individuano nelle stelle, nell'orientamento al mercato

e nella localizzazione le sole determinanti utili, dal punto di vista statistico, a spiegare variazioni del RevPAR (ovvero quelle che presentano un valore Sig. < 0,05). Tra di esse, la localizzazione è quella che ha l'impatto maggiore sui ricavi medi per camera disponibile ($\beta = 49,525$ e Beta = 0,372), seguita dalle stelle ($\beta = 34,7085$ e Beta = 0,333) e poi dall'orientamento al mercato ($\beta = -0,812$ e Beta = -0,244). In ragione di quanto appena affermato, le ipotesi H2, H5 e H6 appaiono verificate, mentre le ipotesi H1, H3 e H4 sono confutate.

5 – Analisi dei risultati

I risultati mostrano, nel complesso, tre principali determinanti del ricavo medio per camera disponibile, rappresentate dal numero di stelle, dal mix commerciale (variabili what) e dalla localizzazione (variabile where).

La categoria presenta un legame positivo con i risultati, ciò significa che le strutture di maggior livello qualitativo mostrano una maggiore capacità di gestire l'occupazione e i prezzi, ottenendo un valore più elevato del RevPAR. Ricordando la forte correlazione esistente tra le stelle e la dimensione (0,463) si può affermare che le strutture di categoria superiore tendono ad essere anche più grandi e mostrano una maggiore efficienza. Le stelle presentano, inoltre, una elevata correlazione con i servizi congressuali (0,450), permettendo una più efficiente gestione dell'occupazione e dei prezzi. Nei periodi di bassa stagione è possibile valorizzare questi servizi per attrarre specifici segmenti di clientela business (meeting, incentive, congressisti). Inoltre, la vendita di servizi aggiuntivi (gli spazi congressuali) tende ad aumentare i ricavi della struttura, riflettendosi in un maggior RevPAR. Si ricorda, infatti, che per i limiti del bilancio pubblico non si dispone di un dettaglio del fatturato relativo alla sola divisione camere. Infine, le strutture di maggior livello qualitativo tendono ad essere affiliate. La matrice di correlazione mostra, infatti, un valore significativo e negativo (-0,432) tra la categoria e la presenza di un assetto "indipendente". Ciò significa che al crescere del numero di stelle diminuisce il numero di unità indipendenti, mentre aumentano gli alberghi affiliati. Come ampiamente sottolineato nella sezione di review della letteratura, gli alberghi in catena presentano spesso una maggiore efficienza nei processi commerciali, anche in ragione di forti brand. Questo si riflette in una più favorevole struttura dell'occupazione e dei prezzi.

Il mix commerciale e in particolare la focalizzazione sul segmento fieristico mostra un legame significativo e negativo con le performance. Ciò significa che al crescere della concentrazione su un unico segmento (fieristico), si riduce il ricavo medio per camera disponibile, cioè l'occupazione e il prezzo. Il portafoglio eventi di Fiera Milano conta circa 150 giorni

annui con almeno una manifestazione fieristica (Fiera Milano 2008). Tuttavia gli eventi in grado di attrarre un significativo numero di espositori e visitatori sono pari a poco meno di 100 giorni. Ne consegue che vi sono mediamente oltre 250 giorni non coperti da eventi particolarmente rilevanti. Questi numeri fanno chiaramente capire la fondatezza di una relazione negativa tra la concentrazione sul fieristico e i ricavi. In effetti un peso molto elevato delle componenti fieristiche è indice di un parallelo ridotto peso dei segmenti leisure e business, chiamati ad occupare i giorni non coperti da eventi fieristici. È interessante notare come nella tabella delle correlazioni emergano alcuni sintomi che identificano le strutture con un prevalente focus sul segmento fieristico. Si tratta in prevalenza di strutture individuali (0,367) e piccole (-0,288). Questo dato appare coerente soprattutto con il periodo in cui è stato effettuato lo studio, cioè il 2007. L'offerta fieristica era ancora largamente concentrata sul polo cittadino, attorno al quale si rileva una elevata concentrazione di alberghi di piccola dimensione prevalentemente indipendenti. Le strutture in catena, essendo prevalentemente localizzate o nelle zone centrali o, soprattutto, nella fascia periferica tendono a presentare una minore incidenza delle componenti fieristiche che ricercano, spesso, una vicinanza con le venues o con il centro della città.

La centralità, infine, mostra un legame forte con il ricavo medio per camera disponibile. Il dato, di per sé, non richiede alcuna particolare spiegazione, è infatti evidente come numerosi segmenti di clientela preferiscano, a parità di condizioni, una ubicazione centrale anziché "periferica". La centralità è dunque un fattore trasversale rispetto ai diversi tratti strategici caratterizzanti il "what" della struttura. Questa tesi trova una conferma nella tabella 2: la localizzazione non presenta alcuna correlazione con le altre variabili. Ciò significa che un albergo posto al centro della città realizza una maggiore occupazione e prezzo a prescindere dalla dimensione, dal numero di stelle, dall'assetto istituzionale (individuale o in catena), dall'estensione della gamma di servizi.

Chiarite le relazioni significative, è ora interessante passare rapidamente in rassegna le ipotesi che non sono state verificate dall'analisi e in particolare l'assenza di una relazione significativa tra i risultati e la dimensione (H1), la non affiliazione in catena (H3) e la presenza di attrattive congressuali (H4).

La dimensione non mostra una correlazione significativa con le performance. Questo risultato può apparire strano, data la forte enfasi che di solito si pone sulle economie di scala e di specializzazione. Una possibile spiegazione è riconducibile alla localizzazione. Le strutture più grandi tendono ad essere ubicate in zone non centrali o, spesso, decisamente periferiche. In effetti la centralità mostra una correlazione negativa (seppure non significativa) con il numero di camere (-0,24). Per contro, però, le strutture grandi

hanno dei tratti piuttosto precisi. Si tratta in prevalenza di strutture non individuali (-0,721), di elevata categoria (0,463) e dotate di strutture congressuali (0,599), poco specializzate a servire il segmento fieristico (-0,288). Questi tratti strategici hanno delle conseguenze sulla struttura dei prezzi e dell'occupazione. Circa i prezzi, si tratta di strutture che lavorano molto con le componenti business e in particolare con le tariffe corporate. Spesso le aziende clienti mettono in stretta competizione diverse catene e riescono a spuntare prezzi particolarmente competitivi, limitandone la variabilità verso l'alto nei periodi di alta stagionalità della città (presenza di eventi fieristici). Circa l'occupazione, le elevate dimensioni unitamente agli svantaggi di localizzazione tendono a generare significative contrazioni durante i periodi non lavorativi (fine settimana, periodi di vacanza), riducendo i valori medi annui. Questo potrebbe spiegare perché il coefficiente beta della tabella 3, pur non essendo significativo, assume il segno negativo.

Le strutture indipendenti presentano una correlazione negativa ma non significativa con i risultati. Le possibili spiegazioni sono già state in gran parte sviluppate al punto precedente parlando delle strutture in catena.

Gli alberghi individuali, per contro, tendono a presentare un vantaggio di localizzazione; si rileva, infatti, una correlazione positiva (ma non significativa) con la centralità (0,046). Si tratta in prevalenza di strutture piccole (-0,721), di categoria media (-0,432), prive di servizi congressuali (-0,608) e prevalentemente focalizzate sul segmento fieristico (0,367). La ridotta dimensione permette generalmente di raggiungere un'occupazione molto alta (spesso pari al 100%) nei periodi di alta stagionalità, mentre la ridotta categoria aiuta ad offrire prezzi competitivi soprattutto nei periodi non lavorativi, mantenendo un buon livello nel RevPAR.

Tuttavia, l'assetto individuale non permette di spuntare, a parità di localizzazione, prezzi altrettanto elevati di quelli affiliati. Da qui il segno negativo del coefficiente beta.

Infine, la presenza di attrattive congressuali presenta un legame positivo ma non significativo con i risultati. Questa evidenza appare piuttosto singolare. È, infatti, ragionevole attendersi che questo tipo di attrattiva aiuti a destagionalizzare l'occupazione e ad accrescere i ricavi, generando un miglioramento del RevPAR e che quindi non solo il segno sia positivo, ma che anche la relazione sia significativa. Una possibile spiegazione può essere legata alla difficoltà che gli alberghi trovano nell'utilizzare queste strutture durante i periodi di bassa stagione. Inoltre, spesso le attrattive congressuali sono utilizzate da imprese locali che non originano pernottamenti. Ne consegue un ridotto beneficio sull'occupazione e sui prezzi.

6 – Conclusioni

La presente ricerca permette di tracciare alcune conclusioni a livello teorico ed empirico.

A livello teorico, i risultati suggeriscono l'importanza di legare lo studio delle determinanti con il contesto locale (destinazione) e con la localizzazione. Come ampiamente documentato nella sezione di review della letteratura, i precedenti lavori di ricerca si sono quasi completamente focalizzati su campioni nazionali, non introducendo variabili indipendenti relative alla destinazione.

I risultati del presente studio mostrano come il mix commerciale sia fortemente legato alle attrattive locali.

Partire dalla destinazione permette una maggiore conoscenza dei tratti strutturali (occupazione e stagionalità) che tendono a uniformare le imprese locali. È così possibile inserire variabili relative al mix e soprattutto disporre di un quadro conoscitivo di maggiore dettaglio che aiuta ad interpretare i risultati.

Infatti, il coefficiente beta più elevato è relativo proprio alla localizzazione (centralità). Nell'analisi della letteratura non è stato trovato alcun contributo che utilizzi l'ubicazione all'interno della destinazione. I risultati suggeriscono quindi di valorizzare maggiormente questa determinante.

A livello empirico emergono alcune interessanti implicazioni sia per le strutture già operative, sia per orientare gli start-up aziendali.

Per le strutture già operative, le evidenze suggeriscono l'esistenza di forti vantaggi (o svantaggi) di ubicazione, che possono compensare svantaggi (o vantaggi) di posizionamento strategico (what). Sul piano gestionale i dati evidenziano la criticità che riveste una politica commerciale di ampio respiro, tesa a differenziare i segmenti serviti, al fine di ottimizzare in primis l'occupazione e, laddove possibile, i prezzi. Con riferimento, infine, agli start-up, i dati confermano le vecchie regole del business alberghiero, significativamente esemplificate dai tre fattori critici di successo di una struttura: "location, location and location".

7 – Limitazioni

Lo studio presenta tre principali limiti: i) si basa sulle evidenze empiriche di una sola destinazione, ii) utilizza i dati relativi a un solo anno, iii) operazionalizza la localizzazione identificando un'unica zona (centro versus non centro).

Circa il primo aspetto, la decisione di analizzare un'unica destinazione è principalmente legata alla significativa mole di lavoro necessaria per conoscere il contesto locale, raccogliere informazioni primarie (interviste) e secondarie (bilanci) relative a un campione significativo di imprese, comprendere le logiche strategiche e gestionali messe in campo dalle imprese e da eventuali leading company (Fiera Milano).

Le evidenze emerse suggeriscono di indirizzare futuri sforzi di ricerca nella costruzione di campioni inclusivi di più destinazioni.

Le evidenze riportate si basano su un solo anno (il 2006). Tale decisione è principalmente legata alla difficoltà di raccogliere informazioni relative ai volumi di vendita (camere vendute per unità alberghiera).

La struttura frammentata dell'offerta unitamente alla presenza di numerose imprese indipendenti richiedono, infatti, di avviare un lungo "porta a porta" e di superare non poche resistenze alla comunicazione di un dato percepito da molti imprenditori e direttori come "altamente sensibile". Infine, la ripartizione in zone di Milano è stata analizzata semplicemente contrapponendo gli alberghi ubicati in centro rispetto a quelli siti in altri quartieri.

Certamente disponendo di un campione più ampio sarebbe stato possibile strutturare maggiormente la ripartizione geografica ed esplorare con maggior dettaglio i comportamenti delle diverse zone cittadine.

References

- Amit R. e Schoemaker P.J.H. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14 [33-46].
- Barney J.B. (1991), Firm Resources and sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 [99-120].
- Barros C.P. (2004), A stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry, *Tourism Economics*, Vol. 10 [177-192].
- Baum J.A.C. e Haveman H.A. (1997), Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 [304-338].
- Baum J.A.C. e Ingram P. (1998), Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980, *Management Science*, Vol. 44, No. 7 [996-1016].
- Baum J.A.C., e Mezias, S.J. (1992), Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37 [580-604].
- Belsley D.A., Kuh E. e Welsch R.E. (2004), *Regression Diagnostics - Identifying influential data and sources of collinearity*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Bieger T. (1997), *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. München/Wien: Oldenburg.
- Bonham C., e Make J. (1996), Private versus public financing of state destination promotion, *Journal of Travel Research*, Vol. 35(2) [3-10].
- Chakravarthy B. (1986), Measuring strategic performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 [437-458].
- Chung W., e Kalnins A. (2001), Agglomeration effects and performance: a test on the Texas lodging industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 [969-988].
- Cizmar S. e Weber S. (2000), Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 19 [227-240].
- Claver-Cortés E., Molina-Azorín J. F., e Pereira J. (2007), The impact of strategic behaviours on hotel performance. The impact of strategic behaviours on hotel performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19(1) [6-20].
- Claver-Cortés E. et al. (2006), Strategic groups in the hospitality industry: intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain, *Tourism Management*, Vol. 27 [1101-1116].
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Damonte L.T. et al. (1997), Brand affiliation and property size effects on measures of performance in lodging properties, *Hospitality Research Journal*, Vol. 20 [1-16].
- Danziger S., Israeli A. e Bekerman M. (2006), The relative role of strategic assets in determining customer perceptions of hotel room price, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25 [129-145].
- De Carlo M., e Parolini C. (2004) Ruoli di meta-management e indicatori per il governo strategico delle destinazioni città d'arte in Becheri E. (a cura di), *Rapporto sul Turismo Italiano 2004/2005*, Firenze: Mercury.
- Enright, M. J., e Newton, J. (2005), Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: comprehensiveness and universality, *Journal of Travel Research*, Vol. 43 [339-350].
- Enright M.J. e Newton J. (2004), Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management*, Vol. 25 [777-788].
- Enz, C.A. e Canina L. (2002), The best of times, the worst of times: Differences in hotel performance Following 9/11, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43 No. 5 [41-52].
- Fiera Milano (2008), http://www.fieramilano.it/fiera/doc/Investor_Relations/Bilanci_e_Relazioni/BILANCIO%20ITA%20BASSA.pdf.
- Go F.M., e Govers R. (2000), Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness, *Tourism Management*, Vol. 21 (SI) [79-88].
- Gray B. J., Matear, S. M. e Matheson P. K. (2000), Improving the performance of hospitality firms, *In-*

- International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 [149-155].
- Gursoy D. e Swanger J. (2007), Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26 [213-227].
- Hair Jr. J.F., Black W.C., Babin B., Anderson R. e Tatham R., (2005), *Multivariate Data Analysis*, fifth ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Ham S., Kim W.G. e Jeong S. (2005), Effect of information technology on performance in upscale hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24 [281-294].
- Hawawini G., Subramanian V. e Verdin P. (2003), Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 [1-6].
- Hu B.A. e Cai A.C. (2004), Hotel labor productivity assessment: a data envelopment analysis, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 16 [27-38].
- Ingram P. (1996), Organizational form as a solution to the problem of credible commitment: the evolution of naming strategies among U.S. hotel chains, 1896-1980, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (SI) [85-98].
- Ingram P. e Baum J.A.C. (1997), Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 [68-102].
- Ingram P. e Inman C. (1996), Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 [629-658].
- Ingram P. e Roberts P.W. (2000), Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry, *American Journal of Sociology*, Vol. 106 [387-423].
- Israeli A.A. (2002), Star rating and corporate affiliation: their influence on room price and performance of hotels in Israel, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21 [405-424].
- Jeffrey D. e Barden R.R.D. (2000a), An analysis of daily occupancy performance: a basis for effective hotel marketing?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 [179-189].
- Jeffrey D. e Barden R.R.D. (2000b), Monitoring hotel performance using occupancy time-series analysis: the concept of occupancy performance space, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 2 [383-402].
- Jeffrey D. et al. (2002), What makes for a successful hotel? Insights on hotel management following 15 years of hotel occupancy analysis in England, *The Service Industry Journal*, Vol. 22 [73-88].
- Kaplan R.S. e Norton D.P. (1992), The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol. 33 [71-80].
- Kim H. B. e Kim W.G. (2005), The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants, *Tourism Management*, Vol. 26 [549-560].
- Lenz R.T. (1981), Determinants of organizational performance: an interdisciplinary review, *Strategic Management Journal*, Vol. 2 [131-154].
- Martini U. (2001), Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di applicazione del destination management al turismo alpino, in M. Franch. *Destination management: alla ricerca di una soluzione possibile*. Torino, Giappichelli.
- Murphy P. et al. (2000), The destination product and its impact on traveler perception, *Tourism Management*, Vol. 21 [43-52].
- Namasivayam K., Miao L. e Zhao X. (2007), An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26 [574-587].
- Øgaard T., Marnburg E. e Larsen S. (2008), Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance, *Tourism Management*, Vol. 29 [661-671].
- Okumus F. (2002), Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21 [105-110].
- Pearce, D. G. (1992), *Tourist organizations*, London, UK: Longman.
- Pelagatti M.M. (2005), L'attività degli alberghi high level in Provincia di Milano e la produzione industriale italiana, working paper [1-14].
- Phillips P.A. (1996), Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 15 [347-362].
- Pine R. e Phillips P.A. (2005), Performance comparisons of hotels in China, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24 [57-73].
- Presenza A., Sheehan L. e Brent Ritchie J. (2005), towards a model of the roles and activities of destination management organizations, working paper.
- Reichel A. e Haber S. (2005), A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study, *Tourism Management*, Vol. 26 [681-690].
- Rispoli, M., & Tamma, M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità*, Torino: Giappichelli Editore.
- Ritchie J.R.B. e Crouch G.I. (2000), The Competitive Destination: A Sustainable Perspective, *Tourism Management*, Vol. 21(SI) [1-7].
- Sainaghi, R. (2010). A meta-analysis of hotel performance. Continental or worldwide style? *Tourism Review*, Vol. 65(3) [46-69].
- Sainaghi, R., e Canali, S. 2009, "Posizionamento competitivo delle urban destination e performance delle imprese alberghiere: il caso Milano", *Economia e Management*, (3) [83-100].

- Sainaghi, R., e d'Angella, F. (2004), Building competitive advantage in district firms: the role of the network and the company. in Keller, P., & Bieger, T., *The future of Small and Medium Enterprises in Tourism*, AIEST Publication.
- Schmalensee R. (1985), Do Markets differ much?, *American Economic Review*, Vol. 75 [341-351].
- Sigala M. (2004), Using data envelopment analysis for measuring and benchmarking productivity in the hotel sector, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 16 [39-60].
- Tang C.H. e Jang S.C. (2009), The tourism–economy causality in the United States: A sub-industry level examination, *Tourism Management*, Vol. 30 No. 4 [553-558].
- Tse A., Sin L., Yim F. e Heung, V. (2005), Market orientation and hotel performance, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32 [1145-1147].
- Urtasun A. e Gutiérrez I. (2006), Hotel location in tourism cities. Madrid 1936-1998, *Annals of Tourism Research*, Vol. 33 [382-402].
- Valdani E. e Ancarani F. (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano.
- Venkatraman N. e Ramanujam V. (1986), Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 11 [801-814].
- Wernerfelt B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 [171-180].
- Yeung P.K. e Lau C.M. (2005), Competitive actions and firm performance of hotels in Hong Kong, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24 [611-633].