

I risultati delle imprese alberghiere: una rassegna della letteratura internazionale

di Ruggero Sainaghi

I risultati delle imprese ricettive e di quelle alberghiere in particolare sono spesso utilizzati come sintomo per valutare la competitività e lo stato di salute di una destinazione turistica. Infatti, i diversi segmenti stanziali attratti producono dei riflessi sulle performance competitive di questo comparto.

Scopo del presente articolo è quello di comprendere cosa si intenda per risultato o performance di un'impresa alberghiera, identificando quali dimensioni è necessario utilizzare, quali indicatori e quali strategie di ricerca.

La metodologia si basa sull'analisi estensiva della bibliografia internazionale specializzata in turismo, hospitality, servizi o business management a condizione che gli articoli affrontino il tema delle determinanti delle performance nel settore dell'ospitalità, con un taglio teorico o empirico. Gli articoli sono stati identificati in tre database (Science Direct, Business Source Complete, Emerald) utilizzando parole chiave relative sia al tema (performance), sia al comparto (ricettività). Il campione include 180 contributi.

L'analisi degli articoli ha permesso di tracciare lo stato dell'arte degli antecedenti delle performance, identificando le riviste che accolgono questi studi, le principali variabili dipendenti e indipendenti, le metodologie di ricerca (tipo di evidenza raccolta, ampiezza dei campioni e delle serie storiche). I risultati suggeriscono l'importanza del contesto nello sviluppo dei quesiti e delle metodologie di ricerca. Nelle conclusioni si propongono tre stili di ricerca: europeo, asiatico e americano.

The purpose of this paper is to look at the focal points of "research styles" which emerge from segmenting previous studies above all on the (continental) geographic basis of the empirical evidence employed and in particular according to their European, American or Asiatic origin. These three areas account for 88% of the articles identified. Geographic importance is primarily related to contextual differences and consequently to diverse research designs, in terms both of the dependent and independent variables used.

The paper proposes a meta-analysis of the literature. The databases for the observations proposed are made up of the main studies published in international journals in

Economia e diritto del terziario n. 3, 2011

the last 20 years dealing with hospitality management, tourism and service management, despite having strategic management or special business functions as their focus, and using the hotel industry as their empirical basis. Bibliographical research made it possible to identify 180 articles.

Introduzione

Le performance rappresentano un test dinamico per qualsiasi scelta di posizionamento (Hofer e Schendel, 1978) e il miglioramento dei risultati rappresenta il cuore stesso della strategia (Chakravarthy, 1986). Gli studiosi di management concordano nel considerare le performance un tema poliedrico e complesso. Per misurare i risultati è necessario utilizzare in modo congiunto diverse dimensioni (Venkatraman e Ramanujam, 1986; Walker e Ruekert, 1987), integrare misure economiche e operative (Eccles, 1991), considerare le attese di diversi interlocutori sociali (Coda, 1984a, 1988; Kaplan e Norton, 1992).

La necessità di sviluppare un concetto di performance più ampio è stata certamente stimolata dall'abitudine di molti manager ad utilizzare esclusivamente misure economiche, basate sui risultati di breve termine (Ezzemel, 1992), di natura contabile (Rappaport, 1986), non bilanciate (Kaplan e Norton, 1996) e orientate al passato (Neely et al., 1995).

Queste riflessioni non sono rimaste confinate nel filone dello strategic management, ma hanno interessato anche gli studi sulle imprese turistiche e in particolare su quelle alberghiere (Okumus, 2002). In un precedente lavoro di ricerca, partendo dall'analisi dei principali contributi internazionali, sono stati identificati due principali filoni di studio: uno interessato a identificare le caratteristiche di un efficiente sistema di misurazione delle performance, l'altro interessato a identificare le determinanti dei risultati d'impresa.

Il *primo filone (performance measurement systems)* intende tracciare le caratteristiche che un moderno sistema di misurazione dei risultati dovrebbe avere. Rientrano in questo ambito di ricerca un numero limitato di contributi, di natura principalmente empirica, basati sull'analisi approfondita di un ridotto numero di casi (Denton e White, 2000; Huckestein e Duboff, 1999; Phillips, 1999b).

Le evidenze empiriche sono piuttosto contrastanti. Alcuni articoli descrivono un quadro piuttosto insoddisfacente: le aziende alberghiere utilizzano sistemi di misurazione che nel complesso appaiono inadeguati, essendo incentrati su misure esclusivamente contabili (Atkinson e Bronder Brown, 2001; Brander Brown e McDonnell, 1995; Geller, 1985; Phillips, 1999a). Il principale punto di debolezza di questi sistemi è che non sono in grado, generalmente, di identificare le cause prime dei risultati (determinanti), ma si limitano a fornire una misura sintetica orientata al passato.

Altri studi più recenti sembrano aver capovolto le conclusioni, rilevando come l'impiego di misure non contabili sia in realtà molto diffuso, così

come la presenza di indici bilanciati e collegati alla strategia (Bergin-Seers e Jago, 2007; Evans, 2005; Harris e Mongiello, 2001; Doran et al., 2002). Questo sviluppo è stato senz'altro favorito dalla diffusione del modello di Kaplan e Norton e dal rilievo che le quattro prospettive in esso contenute (economica, della clientela, dei processi e dello sviluppo) rivestono anche per le imprese alberghiere.

Il *secondo filone* di indagine (*determinanti delle performance*) intende esplorare il legame tra una serie di decisioni e azioni compiute all'interno o all'esterno dell'impresa e i risultati. Il presente contributo si focalizza esclusivamente su questa seconda area di ricerca e intende tracciare lo stato dell'arte, identificando le principali variabili impiegate (indipendenti e dipendenti), identificate, successivamente, nella sezione metodologica.

Il punto centrale del presente articolo è rappresentato dagli "stili di ricerca" che emergono da questi studi se segmentati sulla base dell'origine geografica delle evidenze empiriche e in particolare analizzando il continente da cui sono mutate le evidenze empiriche. Le imprese ricettive e, di conseguenza, le ricerche condotte presentano infatti, ampie differenze di contesto che trovano riflesso in diverse dimensioni d'impresa (fatturato, numero addetti, capitale investito), una differente capillarità, l'esistenza di diversi modelli organizzativi e una mutevole intensità della concorrenza.

1. Le determinanti delle performance

Gli studi sulle determinanti dei risultati d'impresa sono stati sviluppati primariamente da ricercatori appartenenti allo strategic management (Lenz, 1980; Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; Capon et al., 1990; Kotha e Nair, 1995; Hawawini et al., 2003).

Si tratta di un filone di studi ampio – l'articolo di Capon et al. conta, nel 1990, 320 articoli – che utilizza le performance come variabile dipendente e una o più variabili indipendenti come fattore esplicativo. Si tratta di articoli che impiegano principalmente dati quantitativi e metodologie di ricerca di natura statistica – regressioni, statistica descrittiva, correlazioni, analisi della varianza, metodi multivariati.

Le variabili indipendenti sono classificate in due grandi gruppi, a seconda che sono ricercate all'esterno dell'impresa (ambiente, settore o mercato) o all'interno dell'azienda (organizzazione, strategia o specifiche funzioni).

La rilevanza di questo segmento è fortemente legata alle premesse sviluppate da due filoni di ricerca: l'industrial organisation, da un lato, e la resource-based view, dall'altro. "L'industrial organisation sottolinea come le prime determinanti dei risultati d'impresa sono legati alla struttura del settore, mentre la resource-based view afferma un primato delle variabili interne all'azienda. Già dal lavoro iniziale di Schmalensee (1985) e di Rumelt (1991) un elevato numero di ricerche empiriche ha misurato l'importanza relativa delle variabili aziendali e di settore" (Hawawini et al., 2003, p. 1).

L'evoluzione degli studi sulle determinanti suggerisce alcuni percorsi di sviluppo. Mentre, infatti, all'inizio molti di questi studi sono trasversali rispetto ai diversi settori (Kotha e Nair, 1995, p. 497), l'analisi, successivamente, si focalizza maggiormente su specifici settori (Mehra, 1996). Inoltre, la ricerca delle variabili indipendenti diventa via via più analitica. Capon et al. suggeriscono come negli anni '70 e '80 l'attenzione sia ricaduta soprattutto sulle dimensioni aziendali e sulla crescita. Successivamente, le variabili indipendenti vengono mutate da specifiche funzioni aziendali (Huber, 1982; Huselid et al., 1997; Rose, 1990).

Il presente articolo è parte di questo filone di ricerca da cui si sono mutuati alcuni orientamenti, quali, ad esempio, l'utilizzo di soli paper aventi una natura quantitativa e la distinzione tra contributi che ricercano le variabili indipendenti all'interno o all'esterno dell'impresa. Inoltre, data l'esistenza di un ampio numero di articoli che esplorano le determinanti all'interno dei confini aziendali, si è proceduto a classificare tali contributi in cinque principali aree di ricerca: strategia; organizzazione; marketing; produzione; IT-ICT.

Le imprese alberghiere rappresentano un campo interessante di analisi per declinare il tema delle performance, principalmente per due ragioni legate: i) alla struttura dell'impresa, ii) ai rapporti che si instaurano con l'esterno.

Circa il primo aspetto (struttura dell'impresa), alcuni autori (Harris e Brander Brown, 1998; Mia e Patiar, 2001; Winata e Mia, 2005) identificano un tratto distintivo dell'impresa alberghiera nella presenza di tre business unit (Invernizzi, 1982), rappresentate da: i) area ricettiva (room division), contraddistinta da un servizio ad alta intensità di capitale e con capacità fissa, fortemente sensibile alla fluttuazione della domanda, ii) area food & beverage, caratterizzata dalla vendita di un prodotto deperibile, iii) area commerciale, comprendente i negozi presenti in numerose unità ricettive di maggiori dimensioni.

Circa il secondo aspetto (rapporti dell'impresa con l'ambiente), l'impresa ricettiva è generalmente inserita in un ambito competitivo che assume le caratteristiche di una "destinazione turistica" (Sainaghi, 2004, 2006). Le modalità con cui tale ambito geografico è gestito tende a originare profonde influenze sulla competitività e quindi sulle performance delle imprese ricettive. Queste conclusioni trovano conferma in alcuni studi empirici, valga per tutti quanto affermano Ritchie e Crouch (2000): nei moderni sistemi turistici sono le destinazioni che competono e solo successivamente le imprese.

2. Dati

2.1. Campione

Il presente contributo propone un'analisi della letteratura. I dati empirici sono rappresentati dai principali articoli pubblicati nel corso degli ultimi vent'anni su riviste internazionali legate, in senso ampio, al settore dell'o-

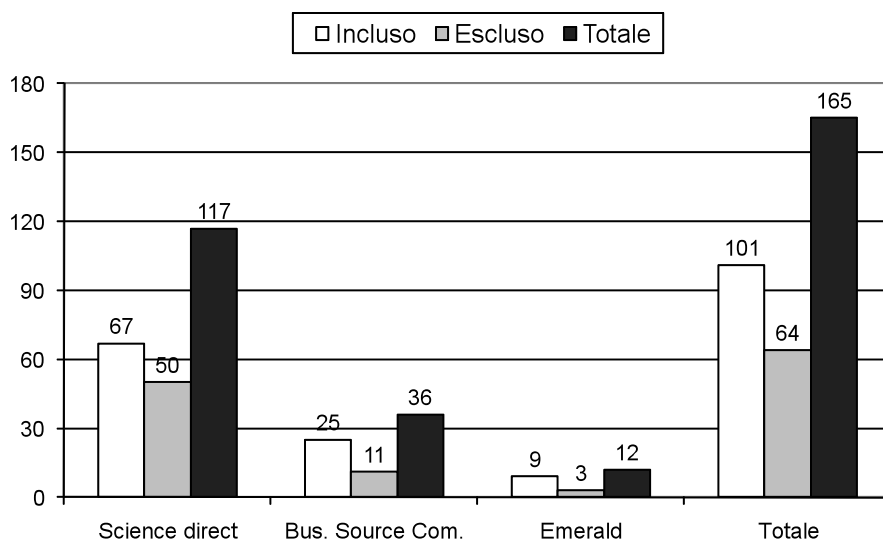
spitalità, del turismo, dei servizi oppure di riveste che pur appartenendo ad altri filed – quali lo strategic management o ancora a specifiche funzioni aziendali – hanno utilizzato il turismo quale caso empirico di ricerca.

Un articolo è stato incluso nel campione se sviluppa il tema delle determinanti dei risultati applicato alle imprese ricettive. Le performance rappresentano, pertanto, la variabile dipendente, mentre le determinanti (variabile indipendente) possono essere ricercate in particolari funzioni aziendali o in fattori esterni all'impresa (settori, mercati, destinazioni, variabili macroeconomiche).

Per identificare il campione è stata realizzata una ricerca con parole chiave relative al settore in esame (hotel) e al tema dei risultati (performance) in tre database (Science Direct, Business Source Complete, Emerald), considerando sia i titoli, sia gli abstract. Il lavoro di ricerca è stato realizzato a fine giugno 2009 e ha permesso di identificare 180 contributi, di cui 15 sono stati classificati come relativi al filone dei sistemi di misurazione delle performance e 165 a quello delle determinanti dei risultati d'impresa.

Successivamente, ciascun articolo è stato analizzato escludendo i contributi privi di un'analisi quantitativa dei risultati. Il campione finale conta 101 paper (tavola 1). La lista completa dei contributi – non riportata nell'articolo per ragioni di spazio – può essere richiesta all'autore.

Tav. 1 – Campione



2.2. Variabili

Ogni contributo è stato inserito in un database i cui campi principali sono rappresentati da informazioni relative: i) all'articolo, ii) alle variabili

dipendenti, iii) alle variabili indipendenti, iv) al tipo di ricerca condotta. Il significato attribuito a ciascuna di queste quattro categorie viene illustrato nel prosieguo.

I dati relativi all'*articolo* identificano l'anno di pubblicazione e il tipo di rivista. Si tratta di una prassi ampiamente utilizzata in letteratura (si veda, ad esempio, la tabella 1 dello studio di Capon et al., 1990, p. 1145). Data la relativa lunghezza della serie storica, i singoli anni sono stati stratificati in periodi lunghi tre anni, creando una voce sintetica per i contributi pubblicati prima del 2000 (dove la frequenza è decisamente più contenuta). L'ultimo periodo identificato è rappresentato dal triennio 2006-2008. Il 2009 è stato aggiunto come anno incompleto (si ricorda che la raccolta dati è stata completata nel mese di giugno). In ragione dello scopo del presente articolo, le riviste sono state segmentate distinguendo tra *hospitality management*, turismo e altro; quest'ultima categoria include i contributi apparsi principalmente sulle riviste di *service management*, di economia aziendale e di economia. Questa segmentazione si basa sull'orientamento della rivista e non degli articoli in essa pubblicati. Perciò può capitare che un articolo di *hospitality management* possa essere pubblicato (e classificato) come appartenente a una rivista di *management* o di servizi.

Le *variabili dipendenti* sono state analizzate distinguendo tra: i) le dimensioni utilizzate per misurare i risultati e ii) gli indici impiegati per misurare la dimensione.

Le *dimensioni* sono state identificate utilizzando la classificazione proposta da Venkatraman e Ramanujan (1986), che riecheggia in molti contributi esaminati. Gli autori propongono una tripartizione, sostanzialmente allineata a quella proposta da Coda (1984a, 1988), che distingue tra una dimensione economica ("financial"), operativa e organizzativa. La dimensione economica include principalmente misure contabili capaci di apprezzare i margini aziendali e la redditività. La dimensione operativa focalizza la propria attenzione sui principali processi gestionali e tende, quindi, ad essere la prima determinante dei risultati economici (Coda, 1984b; Invernizzi, 1986; Sainaghi, 2000). Senza un soddisfacente risultato operativo è impossibile raggiungere dei risultati economici sostenibili. Infine, la dimensione organizzativa misura la soddisfazione dei principali stakeholder aziendali, includendo in questi ultimi non solo gli azionisti, ma anche i dipendenti.

Per quanto riguarda gli *indici*, gli studi esaminati hanno messo in campo una gran quantità di misure, in relazione anche allo specifico contesto esaminato e agli obiettivi conoscitivi particolari della ricerca. Tuttavia si rileva una certa convergenza. In particolare, la dimensione economica trova spesso rappresentazione mediante alcuni indicatori di redditività, mentre quella operativa attraverso alcune misure ampiamente utilizzate dai manager, quali il ricavo medio per camera venduta o disponibile, l'occupazione, la soddisfazione della clientela, il grado di fidelizzazione, il passaparola, lo sviluppo di nuovi prodotti. Infine, la dimensione organizzativa è stata misurata

principalmente attraverso i tassi di mortalità e di fallimento.

Le *variabili indipendenti* sono state segmentate innanzitutto distinguendo tra gli articoli che hanno cercato le determinanti dei risultati all'interno o all'esterno dell'impresa. Data la netta predominanza degli studi orientati verso l'interno, si è quindi proceduto a identificare alcune ulteriori segmentazioni, mettendo in relazione le variabili indipendenti con alcune funzioni aziendali.

Infine, per quanto riguarda il *tipo di ricerca condotto* (research design) si è proceduto a raccogliere informazioni relative al campione utilizzato e al tipo di evidenze empiriche impiegate. Tutti gli articoli, con una sola eccezione, utilizzano dati raccolti sul campo.

Circa il campione, l'analisi ha permesso di sviluppare le seguenti segmentazioni: i) il paese (o più raramente i paesi) da cui sono tratte le evidenze empiriche, ii) la numerosità del campione in unità alberghiere, iii) la distinzione tra campioni costruiti attraverso evidenze raccolte a livello nazionale o a livello di regioni turistiche o destinazioni (Dredge, 1999). L'enfasi sulla dimensione geografica è legata al rilievo che la localizzazione riveste per le aziende alberghiere (Baum e Mezias, 1992; Barros, 2005; Barros e Mascarenhas, 2005; Sin et al., 2005; Yang e Lu, 2006; Chen C.F., 2007).

Con riferimento, infine, al tipo di evidenze empiriche (Yin, 1994) impiegate si è distinto tra dati raccolti mediante questionario e dati quantitativi, con l'aggiunta di una categoria residuale rappresentata da altre fonti. Limitatamente ai contributi che utilizzano dati quantitativi, si è specificata la lunghezza in anni della serie storica (Pettigrew, 1990).

3. Determinanti delle performance: lo stato dell'arte

Questo paragrafo ha un taglio descrittivo e riporta un dettaglio del campione letto secondo le quattro variabili di segmentazione descritte in precedenza.

3.1. Riviste e anni di pubblicazione

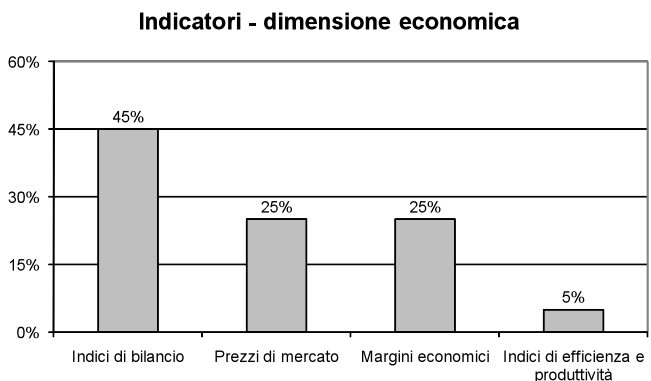
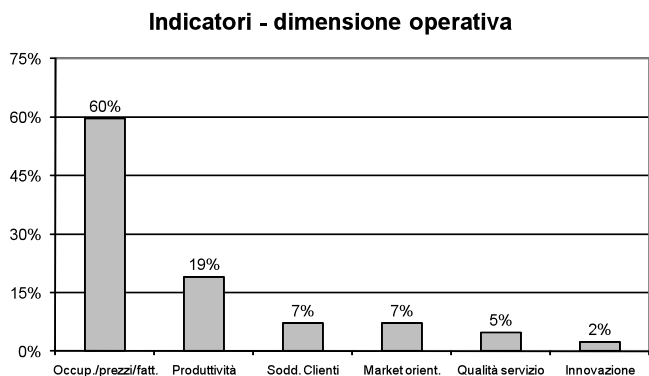
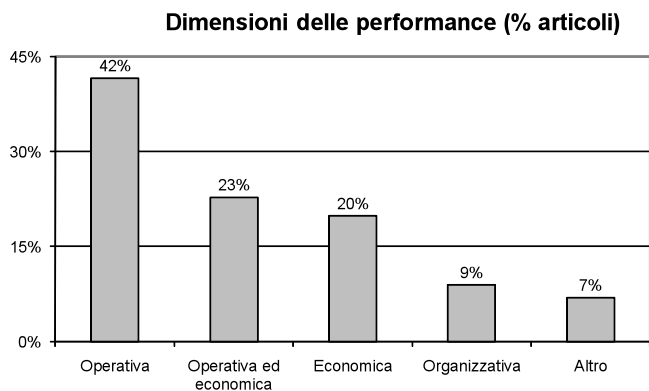
Il numero di articoli pubblicati sul tema in esame è crescente e ha raggiunto il picco nel periodo '06-'08 (35%). L'ultimo anno di analisi (dopo il '08), non ancora concluso, sembra confermare il picco registrato nell'ultimo triennio.

Le riviste sono principalmente orientate sui temi dell'ospitalità (55%) e del turismo (25%), anche se lo spazio dedicato a questo tema su riviste di management (10%) e servizi (10%) non è trascurabile.

3.2. Variabili dipendenti

La tavola 2 riprende la distinzione introdotta in precedenza tra dimensioni e indicatori.

Tav. 2 – Variabili dipendenti: dimensioni e indicatori



Le dimensioni operativa ed economica sono largamente impiegate nei contributi in esame (85%), utilizzate in modo separato (rispettivamente 42% e 20%) o congiunto (23%), mentre la dimensione organizzativa è piuttosto marginale (9%), così come l'utilizzo congiunto di tutte e tre le dimensioni o di altre combinazioni (7%).

Per quanto attiene agli indicatori impiegati, la dimensione operativa trova espressione principalmente attraverso misure relative all'occupazione, ai prezzi (per camera venduta o disponibile), al fatturato (60%). Una seconda area di indicatori si focalizza su indici di efficienza e produttività (19%), mentre rivestono un peso marginale la soddisfazione della clientela (7%) e l'orientamento al mercato (7%).

La dimensione economica è analizzata principalmente attraverso l'utilizzo di indici di bilancio (45%), l'andamento dei titoli per le aziende quotate (25%) o dei margini economici (25%). Si conferma, quindi, la centralità di misure contabili tratte dalle sintesi d'esercizio.

L'utilizzo congiunto della dimensione operativa ed economica trova espressione nell'impiego di indici sia operativi, sia economici.

3.3. Variabili indipendenti

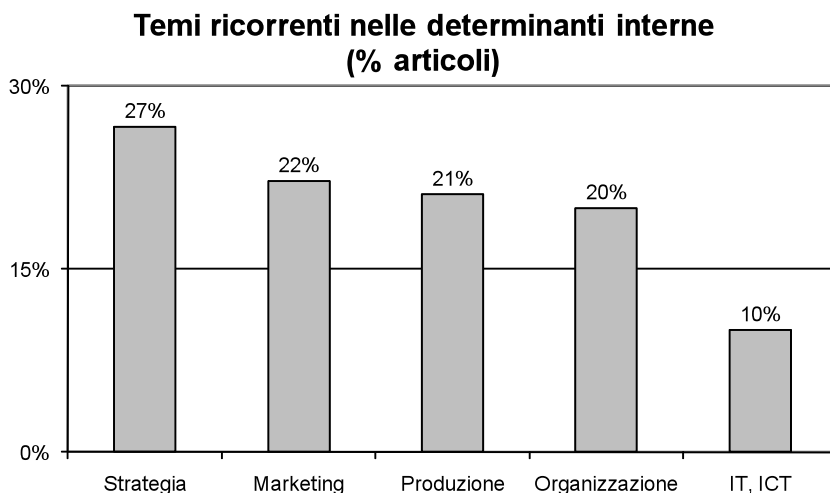
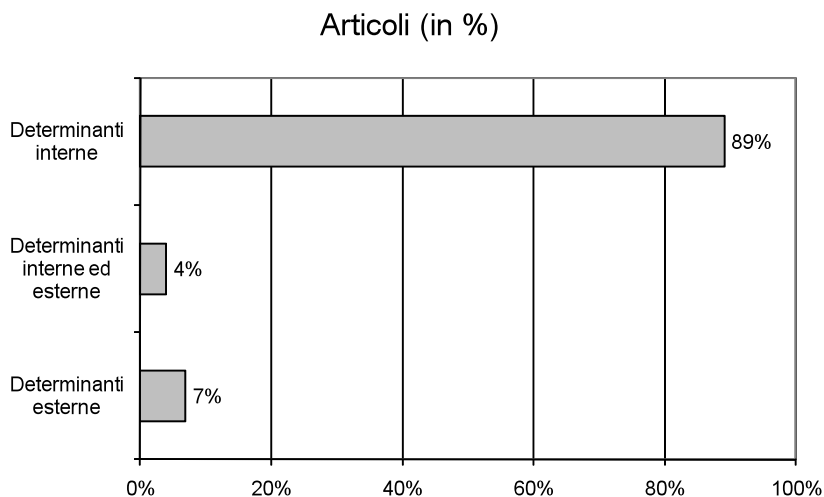
Una prima segmentazione distingue i contributi a seconda che abbiano ricercato all'esterno o all'interno le determinanti (tavola 3).

Gli articoli focalizzati sulle determinanti esterne (7%) o che utilizzano in modo congiunto variabili aziendali e di contesto (4%) presentano nel complesso un peso marginale, rispetto a quelli focalizzati esclusivamente su determinanti interne (89%).

Con riferimento a quest'ultima categoria e dato l'ampio numero di contributi, si è deciso di classificare gli articoli per temi ricorrenti, identificando le seguenti categorie: i) strategia, ii) marketing, iii) organizzazione, iv) produzione e v) IT, ICT. L'analisi longitudinale mostra alterni successi dei singoli temi, fermo restando la centralità degli studi di strategia e un crescente interesse per l'IT-ICT. Per ragioni di spazio di seguito si presentano alcuni dettagli limitatamente ai primi tre filoni, quelli quantitativamente più rilevanti.

La *strategia* è l'area dove si concentra il maggior numero di pubblicazioni (27%) e, al suo interno, è possibile identificare alcuni temi di analisi ricorrenti (dettaglio non riportato), quali le strategie competitive (31%), i fattori critici di successo (27%), la responsabilità sociale d'impresa (19%). L'evoluzione temporale mostra una progressiva riduzione degli studi focalizzati sui fattori critici di successo, anche in considerazione della generalizzabilità di alcuni risultati a cui le ricerche sono approdate. Per contro, le strategie competitive e la corporate social responsibility (CRS) rappresentano due ambiti di studio in crescita.

Tav. 3 – Variabili indipendenti



Il *marketing* rappresenta la seconda area di ricerca (22%). Anche in questo caso sono stati identificati alcuni temi ricorrenti e in particolare: l'orientamento al mercato (30%), le stagionalità (25%), la qualità e i prezzi (25%). Non stupisce che il primo tema di ricerca sia rappresentato dal market orientation, infatti, come affermano Sin et al.: “nei periodi di crisi economica, l'orientamento al mercato diventa decisivo per generare redditività e per sopravvivere, poiché la dimensione del mercato si riduce e i clienti possono scegliere, con maggior facilità, tra le proposte in concorrenza formulate dai diversi hotel” (2005, p. 1146).

L'evoluzione temporale evidenzia una certa continuità dei contributi che utilizzano come variabile indipendente l'orientamento al mercato e una crescita verso il tema della qualità ('06-'08).

Il terzo tema rilevante è rappresentato dalla *produzione* (21%), al cui interno domina il filone interessato a misurare l'efficienza e la produttività (84%). La rilevanza di questi contributi è senz'altro legata alla crescente competizione. Infatti, la struttura "oligopolistica" del mercato (Barros, 2004) ha favorito la ricerca dell'efficienza, rilevante non solo per conseguire una redditività, ma anche per assicurare la sopravvivenza (Chen C.F., 2007). Questi contributi generalmente costruiscono degli indicatori sintetici e propongono un confronto tra unità appartenenti a una stessa catena (Barros, 2005), destinazione (Chiang et al., 2004), paese (Hwang e Chang, 2003) o categoria (Sigala, 2004). L'evoluzione temporale mostra un crescente numero di contributi orientati verso questo filone di ricerca, soprattutto a partire dal 2003. In termini metodologici, lo sviluppo di questo stream può essere stato favorito dalla relativa semplicità delle informazioni di input e di output impiegate per costruire gli indicatori di efficienza e produttività, generalmente mutate dai bilanci aziendali o da altre fonti pubbliche.

3.4. Metodologia di ricerca

Il campione è stato esaminato analizzando la dimensione geografica e il numero di imprese. Nei dettagli seguenti, il numero di articoli è pari a 100 (e non 101) poiché un articolo è teorico.

Per quanto riguarda la *dimensione geografica* (tavola 4), le evidenze empiriche sono principalmente raccolte a livello nazionale (75%), a fronte di un peso decisamente più marginale delle analisi condotte a livello di destinazione (19%), di continente o mondo (6%).

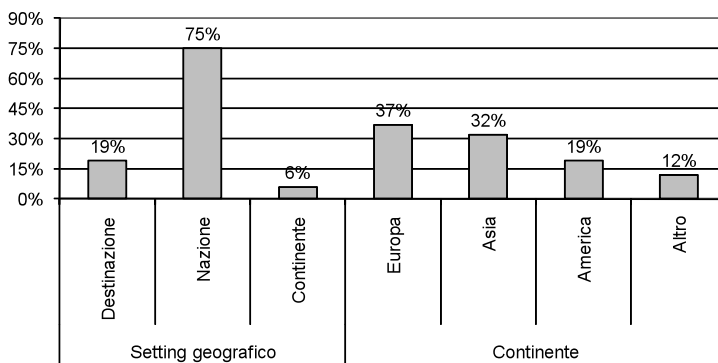
L'88% degli articoli si basa su dati raccolti in tre continenti: Europa (37%), Asia (32%) o Nord e Centro America (19%).

Con riferimento all'*ampiezza dei campioni*, sono state create soggettivamente alcune classi dimensionali. La maggior parte dei contributi impiega campioni medio-piccoli (32%), costruiti su una numerosità di osservazioni (generalmente rappresentate da singole unità ricettive) comprese tra le 50 e le 99; seguono i paper strutturati attorno a campioni grandi (a partire dalle 200 osservazioni) (28%) o piccoli (1-49) (27%).

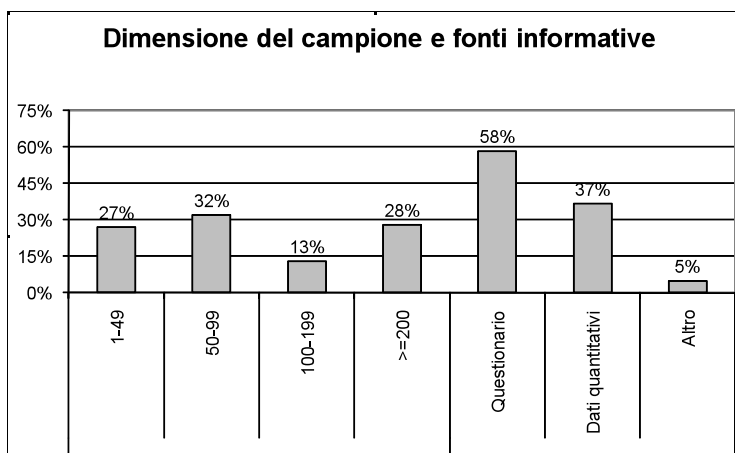
I *dati raccolti* sono stati classificati distinguendo tra l'impiego di questionari, dati quantitativi e altre metodologie (uso congiunto di questionari e dati quantitativi e impiego di fonti secondarie rappresentate da documenti). Il 58% del campione si basa su dati raccolti mediante questionari, mentre il 37% su dati quantitativi. Questi ultimi generalmente si basano su una serie storica breve (1-3 anni, 60%), fermo restando l'importanza dei contributi con un orizzonte temporale medio-lungo (4-6 anni) (18%) o decisamente lungo (oltre 10 anni, 15%).

Tav. 4 – Research design

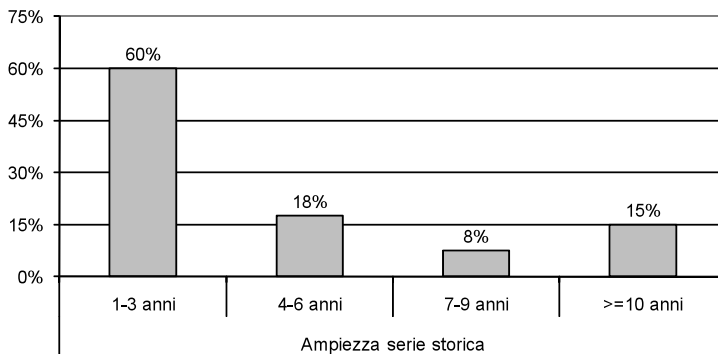
Dimensione geografica del campione



Dimensione del campione e fonti informative



Lunghezza della serie storica (solo dati quantitativi)



4. Stili di ricerca

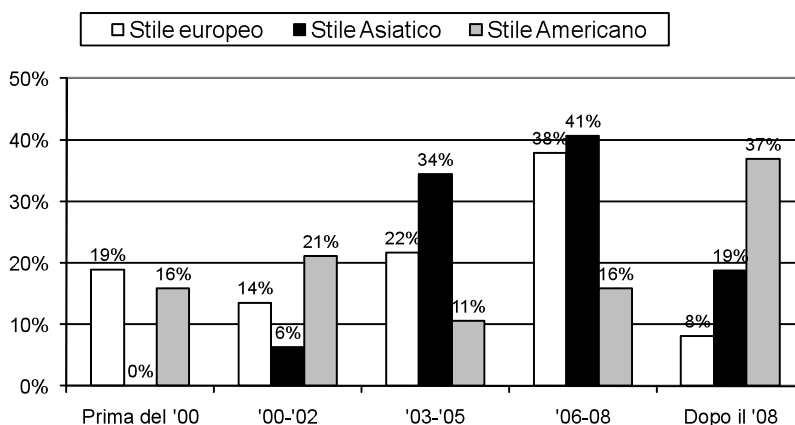
Dopo aver descritto singolarmente le quattro variabili di segmentazione, si vogliono ora analizzare queste dimensioni congiuntamente, al fine di identificare degli stili di ricerca. Questi ultimi sono stati costruiti mettendo in evidenza la dimensione geografica continentale, distinguendo tra percorsi di ricerca europei, asiatici e americani.

L'aggettivo continentale (ad esempio europeo) è utilizzato esclusivamente con riferimento all'origine delle evidenze empiriche su cui è basato il contributo e non si riferisce, invece, agli autori.

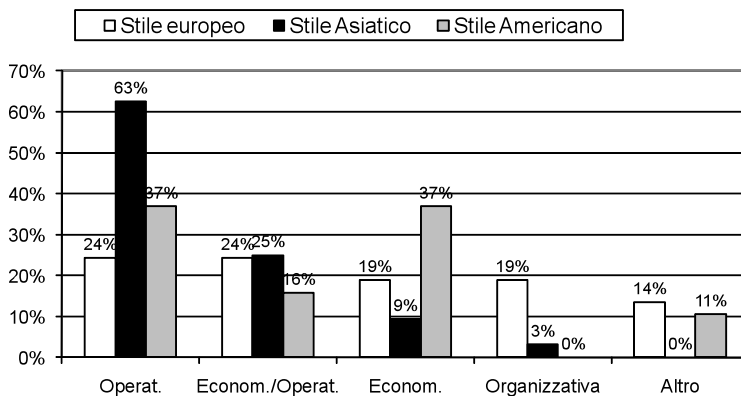
La tavola 5 mostra le differenti caratteristiche delle variabili precedentemente introdotte con riferimento ai tre stili di ricerca. La rilevanza della dimensione geografica può essere messa in relazione con le differenti condizioni di contesto culturale, economico, politico e sociale. Focalizzando l'attenzione sull'ospitalità, i tre continenti e spesso i singoli stati mostrano ampie differenze nei tassi di crescita, nella dimensione media delle imprese, nei modelli organizzativi (ad esempio distinguendo tra imprese individuali e affiliate), nel contributo dato dal turismo alla formazione del PIL nazionale. All'inizio dei paragrafi seguenti, prima di descrivere i tratti salienti dei tre stili di ricerca, si ricordano alcuni elementi di contesto.

Tav. 5 – Stili di ricerca

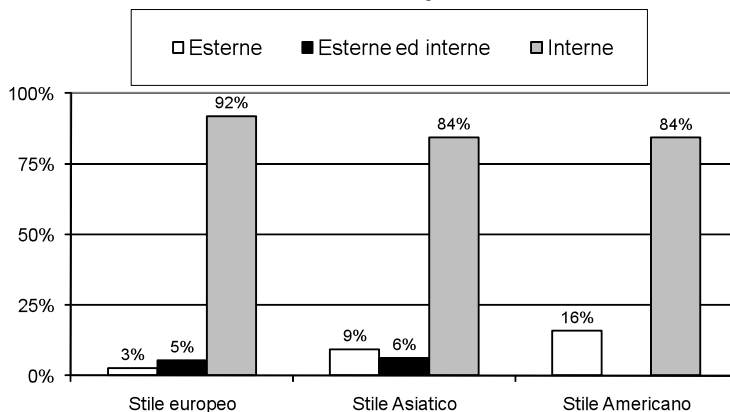
1. Anni di pubblicazione



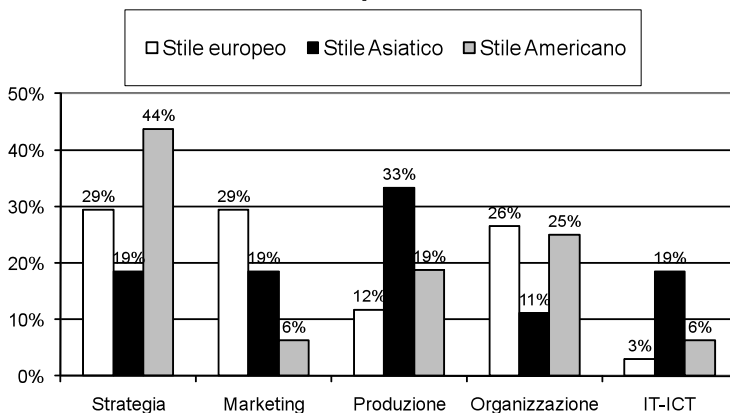
2. Variabili dipendenti



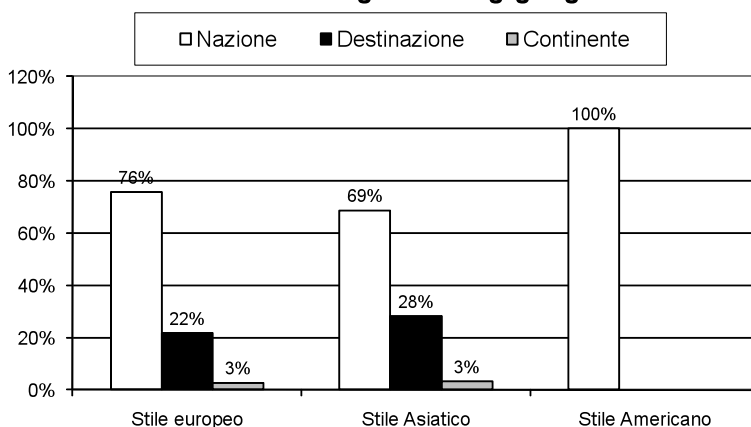
3.1 Variabili indipendenti



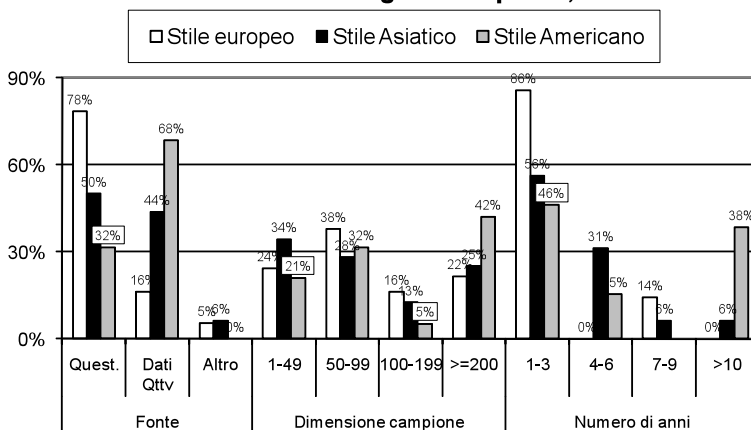
3.2 Variabili indipendenti INTERNE



4.1 Research design - setting geografico



4.2 Research design - campione, dati



4.1. Stile europeo

L'Europa rappresenta la regione turistica più grande e "matura" a livello mondo, con una quota di mercato in termini di arrivi internazionali pari al 54%, che scende al 51% in termini di ricavi (WTO, 2008). L'offerta è generalmente frammentata (Flagestad e Hope, 2001; Phillips e Louvriers, 2005). Pur non mancando molti esempi di grandi imprese, i processi di integrazione e affiliazione non hanno raggiunto le dimensioni tipiche del contesto del Nord America. Inoltre, le imprese ricettive europee sono spesso localizzate all'interno di destinazioni turistiche, generando un legame stretto tra il comparto alberghiero e quello turistico (Barros, 2004; Claver-Cortés et al., 2006). Il turismo e l'ospitalità, pur avendo una lunga tradizione, non hanno

rivestito un ruolo determinante nel processo di crescita delle economie europee. L'importanza delle filiere turistiche è stata apprezzata soprattutto negli ultimi due decenni.

Dopo aver brevemente descritto alcune condizioni di contesto, si passano in rassegna i principali tratti caratterizzanti lo stile di ricerca europeo (tavola 5).

Il numero di articoli (punto 1) mostra uno sviluppo piuttosto regolare nel corso degli anni, con una crescita nel corso degli ultimi due periodi completi. I contributi sono pubblicati principalmente su riviste di ospitalità (46%) e di turismo (41%), con un peso marginale degli altri canali (dettaglio non riportato).

Le performance (punto 2) sono misurate attraverso la dimensione operativa in modalità stand alone (24%) o in modo congiunto con quella economica (24%). L'utilizzo singolo di quest'ultima dimensione è piuttosto raro (19%), soprattutto se messo in relazione con lo stile americano (37%). La dimensione organizzativa registra un peso relativo molto alto (19%) rispetto agli altri due stili.

La dimensione operativa è principalmente misurata utilizzando indici legati ai volumi e al fatturato (89%) (dettaglio non riportato).

Le variabili indipendenti (punto 3) sono ricercate soprattutto all'interno dell'impresa (92%, tabella 3.1), esplorando le varie funzioni aziendali, con un peso perfettamente allineato tra strategia e marketing (29% per entrambi, tabella 3.2).

Gli articoli che utilizzano evidenze empiriche tratte da paesi europei presentano alcuni tratti ricorrenti nelle metodologie di ricerca (punto 4). Come negli altri stili, le evidenze empiriche sono raccolte soprattutto a livello di nazione (76%, tabella 4.1), con un conseguente peso delle destinazioni (22%) sostanzialmente allineato alla media complessiva del campione (19%, dettaglio non riportato).

I dati sono raccolti (tabella 4.2) principalmente mediante i questionari (78%), la percentuale più elevata confrontando i tre stili, mentre i dati quantitativi ottengono il più basso valore (16%). I campioni sono prevalentemente medio-piccoli (50-99, 38%) o piccoli (1-49, 24%), mentre l'ampiezza temporale della serie storica per gli articoli che impiegano dati quantitativi (16%) è generalmente breve (1-3 anni, 86%).

Analizzando congiuntamente (e trasversalmente) le informazioni di questo stile emergono alcuni tratti caratterizzanti. I ricercatori, generalmente, non hanno accesso a dati secondari coerenti con gli obiettivi di ricerca. Per questa ragione gli studi fanno un ampio ricorso a questionari (78%). Inoltre, data la frammentazione del contesto locale i campioni sono generalmente piccoli (1-49, 24%) o medio piccoli (50-99, 38%). Questa strategia di ricerca, per contro, permette una maggiore ampiezza nella scelta delle variabili indipendenti. I risultati sono spesso misurati attraverso dati operativi di volume (occupazione) e prezzo, spesso raccolti dalle statistiche ufficiali.

Le determinanti sono principalmente legate al marketing (29%) e alla strategia (29%). Queste percentuali sono coerenti con il contesto europeo, dove il settore dell'ospitalità e del turismo sono contraddistinti da un'alta concorrenza, rendendo l'orientamento al mercato e la ricerca della soddisfazione del cliente un primario obiettivo aziendale. La rilevanza della strategia è legata al processo di crescita sperimentato da alcune imprese che stanno costruendo o sviluppando un modello a "catena". Questo può spiegare la rilevanza delle variabili organizzative (26%).

L'elevata variabilità delle determinanti analizzate è anche da mettere in relazione con l'alto numero di paesi analizzati dallo stile europeo (ben 14) e del minor peso percentuale che rivestono le prime due nazionalità (59%), in confronto con lo stile asiatico (75%) e americano (95%) (dettaglio non riportato).

4.2. *Stile asiatico*

Il contesto asiatico è caratterizzato da una crescita elevata del PIL e del settore turistico, seppure in presenza di numerosi shock (WTO, 2008). Il turismo rappresenta, per molti paesi, un settore strategico non solo per l'economia, ma anche per la politica, rappresentando un importante veicolo per acquisire visibilità internazionale e creare legami con altri stati (Hwang e Chang, 2003).

Il turismo è un "settore" relativamente nuovo (almeno nelle sue attuali dimensioni) e molto lavoro resta da compiere per aumentare gli standard qualitativi e i modelli di crescita. Spesso si rileva una decisa segmentazione nel settore dell'ospitalità a seconda che il target di clientela sia rappresentato da segmenti internazionali o nazionali (Pan, 2005; Hsieh e Lin, 2009).

Il settore turistico è spesso legato ai flussi generati da destinazioni business (Chiang et al., 2004; Chung e Law, 2003), mentre il settore ricettivo è popolato da imprese locali insieme a imprese internazionali, che stanno cercando un proprio posizionamento in questi mercati emergenti (Chu e Choi, 2000; Jogaratnam e Tse, 2006; Huang et al., 2007). Per queste ragioni, malgrado gli alti tassi di crescita del mercato, molti articoli descrivono un contesto caratterizzato da un'elevata intensità della concorrenza, che genera una forte pressione nel miglioramento dell'efficienza e della produttività (Ooncharoen e Usshawanitchakit, 2008; Tseng et al., 2008).

Esaurita la descrizione del contesto, si passano ora in rassegna le evidenze che emergono dal campione. Un primo elemento è la relativa giovinezza di questo stile: il 94% dei contributi è pubblicato dopo il 2002 (punto 1). Il numero di articoli pubblicati sulle riviste di ospitalità (dettaglio non riportato) mostra un peso percentuale più contenuto (44%), a fronte di una maggiore rilevanza dei contributi apparsi su riviste specializzate nei servizi (19%), nel management e nell'economia (16%) e nel turismo (16%). Queste ultime percentuali suggeriscono uno status importante attri-

buito al settore dell'ospitalità, almeno in termini relativi rispetto agli altri due stili.

Le performance (punto 2) sono analizzate facendo un ampio ricorso alla dimensione operativa (63%), un valore che non trova riscontro negli altri due stili, il valore medio dell'intero campione (mondo) è, infatti, il 42%. Tuttavia, si rileva una minore importanza degli indicatori relativi ai volumi, prezzi e fatturato (40%, media mondo 60%) e un peso significativo rivestito dagli indicatori di efficienza e produttività (30%, media mondo 19%). Questo stile raramente utilizza misure economiche (9%, media mondo 20%), così come la dimensione organizzativa (3%).

Le variabili indipendenti (punto 3.1) sono principalmente ricercate all'interno dell'impresa (84%), come negli altri due stili. La scelta delle variabili mostra un'elevata importanza della funzione produzione (33%, media mondo 21%, punto 3.2) e una relativa marginalità della strategia (19% contro un valore del 29% per l'Europa e del 44% dell'America) e dell'organizzazione (11%, Europa 26%, America 25%). Infine, gli studi che ricercano le determinanti nelle funzioni IT-ICT rappresentano il 19%, contro il 3% dell'Europa e il 6% dell'America.

Con riferimento alle metodologie di ricerca (punto 4.1), i campioni sono costruiti principalmente a livello nazionale (69%), mentre le destinazioni presentano un peso importante (28%) e sono rappresentate generalmente da una città. Si rileva una forte concentrazione della ricerca attorno a pochi paesi: le prime due nazionalità rappresentano il 75% degli articoli asiatici; inoltre il numero totale di paesi asiatici di cui si ha evidenza nel campione sono solo 6 (dettaglio non riportato).

Le fonti impiegate per raccogliere le evidenze empiriche (punto 4.2) mostrano una situazione intermedia rispetto agli altri due stili. Gli studi asiatici evidenziano un peso elevato dei questionari (50%) – anche se inferiore rispetto all'Europa (78%) – e dei dati quantitativi (44%). I campioni sono in prevalenza medio-piccoli (62%) e il 34% dei contributi utilizza meno di 49 osservazioni, la più alta percentuale. Nel caso di articoli che valorizzano dati quantitativi, le serie storiche sono sia brevi (1-3 anni, 56%), sia medio-lunghe (4-6 anni, 31%).

La presenza di piccoli campioni è spesso legata alla focalizzazione sulle imprese internazionali e alla conseguente esclusione di quelle locali, date le elevate difficoltà di accesso ai dati o alla presenza di disordini gestionali (Hwang e Chang, 2003). Per questa ragione i campioni sono spesso composti da un numero ridotto di imprese e in molti casi le evidenze empiriche non sono destinate a riviste di ospitalità (56%).

In questo contesto ci si potrebbe attendere che la maggior parte dei contributi raccolga le evidenze empiriche mediante questionari, in linea con la tradizione europea. Al contrario, gli articoli asiatici mostrano un forte legame con i dati quantitativi (44%), una percentuale elevata se confrontata con l'Europa (16%) e non così contenuta se messa in relazione con lo stile americano (68%). Questo risultato, apparentemente paradossale, è legato, da un

lato, alla decisione di studiare imprese internazionali e, dall'altro, ad alcune peculiarità del contesto locale.

Circa il primo aspetto, "le imprese internazionali presentano generalmente ampie dimensioni e offrono servizi qualitativamente più elevati rispetto agli alberghi nazionali. Oltre alle camere, questi alberghi dispongono di altre divisioni: ristorazione, banqueting, meeting, spa, negozi e numerosi servizi collaterali" (Pan, 2005, p. 846). La maggiore complessità gestionale, unitamente a una sufficiente omogeneità dimensionale e di servizio tende a favorire lo scambio di dati tra le imprese locali, in linea con le attività di benchmarking (Morey e Dittman, 2003) normalmente presenti nelle destinazioni americane ed europee. I ricercatori hanno così una maggiore facilità di accesso ai dati. Così, ad esempio, Yeung e Lau (2005) spiegano che il loro campione è stato costruito esclusivamente attorno ad aziende quotate per una relativa facilità di accesso a dati pubblici.

Circa il secondo aspetto, in molti paesi asiatici operano delle agenzie per lo sviluppo locale che spesso analizzano proprio le imprese internazionali. Chung, ad esempio, trae le sue evidenze dalla Associazione Turistica Coreana (2000, p. 141); Chiang et al. dal rapporto annuale degli hotel internazionali (2004, p. 712).

4.3. *Stile americano*

Il contesto del Nord America presenta alcuni tratti simili a quello Europeo: il settore turistico registra una minore crescita (WTO, 2008), presenta una lunga tradizione (Baum e Haveman, 1997), un'elevata capillarità geografica (Ingram e Baum, 1997b) e attrae turisti con un'alta capacità di spesa (WTO, 2008). Così come in Europa, lo sviluppo dei paesi americani non è legato allo sviluppo turistico, quanto piuttosto ai comparti manifatturieri e commerciali.

Alcune caratteristiche del modello americano sono senz'altro legate alla dimensione delle imprese ricettive che, generalmente, presentano i tratti delle grandi imprese (Ingram e Baum, 1997a; Lee e Jang, 2007), grazie all'ampio ricorso all'affiliazione e, più in generale, all'innovazione organizzativa (Ingram, 1996; Chung e Kalnins, 2001).

Le elevate dimensioni delle imprese alberghiere hanno favorito lo sviluppo di una strategia a livello corporate implementata a livello nazionale o internazionale (Lee e Park, 2009; Kang et al., 2009). Molte imprese hanno, infatti, dilatato i propri confini con particolare attenzione verso i mercati asiatici.

Il numero di articoli pubblicati (punto 1) è relativamente modesto (19), ne consegue una grande attenzione nel leggere le percentuali e nel generalizzare gli spunti di riflessione che emergono dalla tavola 5.

Le variabili dipendenti (punto 2) sono principalmente di natura economica (37%, la percentuale più elevata) e gli indicatori (dettaglio non riportato) sono rappresentati soprattutto dagli indici di bilancio (57%, anche in questo caso il valore più elevato).

La seconda dimensione analizzata è quella operativa (37%); gli indicatori sono prevalentemente rappresentati dall'occupazione, prezzi e vendite (71%). L'uso congiunto della dimensione economica e operativa mostra un valore ridotto (16%), soprattutto se confrontato con lo stile Europeo (24%) e Asiatico (25%).

Le variabili indipendenti (punto 3.1) sono principalmente ricercate all'interno dell'impresa (84%), tuttavia l'uso di variabili esterne ottiene il valore più elevato (16%).

Le determinanti aziendali (punto 3.2) sono principalmente ricercate attorno al tema della strategia (44%) e dell'organizzazione (25%). Queste percentuali appaiono consistenti con la dimensione delle imprese ricettive americane.

Le metodologie di ricerca (punto 4) mostrano un deciso orientamento verso studi condotti a livello nazionale (100%), incentrati su dati quantitativi (68%, il valore più elevato), basati su campione ampi (42%); per contro, l'utilizzo di questionari presenta una frequenza ridotta (32%, il più basso valore). L'ampiezza delle serie storiche appare polarizzata: il 38% dei contributi impiega dati aventi un orizzonte temporale di almeno 10 anni, mentre il 46% valorizza informazioni di breve termine (1-3 anni). Un alto numero di ricerche si basa sugli USA e questo spiega perché le prime due nazionalità rappresentino il 95% dei contributi totali.

Un fattore distintivo di questo stile è dunque lo stretto legame tra metodologia di ricerca, variabili indipendenti e dimensioni di performance.

Il research design favorisce l'impiego di dati quantitativi, con impiego di campioni ampi, la cui costruzione è favorita dalla dimensione geografica del Nord America e in particolare dagli USA, unitamente alla presenza di numerose catene alberghiere e di grandi destinazioni – si pensi ai 614 casi impiegatida Baum e Haveman (1997) nel loro studio su Manhattan o alle migliaia di imprese esaminate da Ingram e Inman (1996) nel loro studio sulle cascate del Niagara. Le pubblicazioni più recenti, in ogni caso, mostrano sempre l'impiego di dati quantitativi, ma all'interno di serie storiche decisamente più brevi (Chathoth e Olsen, 2007; Lee e Jang, 2007; Namasiyayam et al., 2007).

Infine, la presenza di molte imprese affiliate ha permesso di approdare a una maggiore standardizzazione dei sistemi di misurazione delle performance e la costruzione di database dove sono riportati i risultati operativi ed economici di numerose imprese. Questo può spiegare il ridotto utilizzo di questionari, da un lato, e l'ampio impiego di dati quantitativi, dall'altro.

Conclusioni

Le conclusioni sono state articolate a due livelli: una prima parte mostra la profonda influenza che il tipo di evidenza genera nella scelta delle metodologie di ricerca e nella selezione delle variabili dipendenti e indipendenti. Un secondo livello traccia alcuni possibili percorsi di ricerca che potrebbero orientare i prossimi studi.

Circa il primo aspetto (research design) è utile ricordare il forte binomio tra metodologia e risultati. Scrivono in proposito Glaser e Strauss: “l’adeguatezza di una teoria non può essere separata dal processo attraverso il quale è generata. Perciò un canone per giudicare l’utilità di una teoria è il “come” è stata generata” (1967, p. 5).

Il lavoro bibliografico alla base del presente articolo mostra i differenti processi di ricerca utilizzati in relazione alle diverse fonti empiriche a disposizione. Le caratteristiche della filiera turistica tendono a influenzare l’ampiezza dei campioni, le metodologie di raccolta dati e il tipo di evidenza raccolta. La configurazione di queste variabili, che sinteticamente definisce il research design, genera poi importanti effetti: i) sulla dimensione utilizzata per misurare il successo aziendale e ii) i particolari indici impiegati per misurare la dimensione prescelta. I tratti caratterizzanti poi le imprese locali – individuali o affiliate, piccole o grandi, orientate ai volumi o alla qualità – e le condizioni di contesto (economia emergente o matura, importanza del turismo, prevalenza di flussi leisure o business) influenzano profondamente la scelte delle variabili indipendenti per identificare alcuni determinanti dei risultati.

Così, ad esempio, nel modello americano dove operano numerose catene, si rileva la presenza di ampi campioni, la prevalente valorizzazione di fonti quantitative pubbliche che favoriscono, poi l’impiego di dimensioni economiche ed operative come variabili dipendenti.

Per contro, la frammentazione del settore ricettivo europeo e il forte rilievo che assumono le imprese individuali hanno favorito l’impiego di campioni ristretti, la raccolta dati mediante questionari, la ricerca di determinanti all’interno dell’impresa.

Il modello asiatico è fortemente influenzato dal recente sviluppo della filiera turistica, che trova generalmente il suo centro attorno a destinazioni coincidenti con alcune grandi città. Per tale ragione i segmenti business rivestono un’importanza maggiore. In queste destinazioni opera, tuttavia, un ridotto numero di unità ricettive capaci di servire questo target, disponendo degli adeguati livelli di servizio. Queste strutture sono generalmente definite “international tourist hotels” e presentano una struttura aziendale sostanzialmente confrontabile con quella delle imprese americane ed europee. Ne consegue l’impiego di campioni strutturalmente ristretti.

Una seconda conclusione attiene all’identificazione di possibili linee evolutive della ricerca in tema di determinanti delle performance. Un tema particolarmente rilevante attiene alla generalizzabilità dei risultati. Ad oggi circa il 75% degli studi è realizzato assumendo una prospettiva nazionale, utilizzando determinanti mutate da variabili interne (89%). Due direzioni di ricerca appaiono interessanti: i) identificare fattori critici di successo per differenti contesti locali, ii) favorire una conoscenza più approfondita degli effetti generati dai fattori esterni sui risultati aziendali.

Con riferimento al primo suggerimento, i tre stili suggeriscono l’esistenza di profonde diversità di contesto, che poi assumono gradazioni ancora più marcate via via che si restringe l’ambito geografico di ricerca (il singo-

lo stato, la specifica destinazione). Un interessante sfida per i ricercatori può essere quella di identificare differenti business model capaci di rispondere alle diverse caratteristiche di contesto. Alcuni spunti di riflessione che vanno in questa direzione sono stati evidenziati, ad esempio: l'importanza assunta dalle variabili IT-ICT all'interno del contesto asiatico; l'importanza delle variabili strategiche ed organizzative in quello americano o ancora della strategia, marketing e organizzazione per il contesto europeo. Tuttavia, molto è il lavoro che resta da compiere.

Una seconda interessante direttrice di sviluppo suggerisce l'utilità di sviluppare la ricerca sulle determinanti esterne all'azienda. Non mancano contributi che vanno in questa direzione, tuttavia il loro peso è nel complesso marginale (7%). I risultati degli studi finora compiuti suggeriscono l'utilità di questa prospettiva di ricerca, poiché numerose sono le determinanti esterne che incidono sulle performance, quali: gli effetti della politica monetaria (Chen M.H., 2007), le variabili macroeconomiche (Barrows e Naka, 1994; Davies, 1999; Chen et al., 2005; Tang e Jang, 2009), l'intervento pubblico (Qu et al., 2005), alcune categorie di shock (Enz e Canina, 2002). All'interno di questo filone di ricerca, un campo molto rilevante attiene a una maggiore comprensione del rilievo che riveste il contesto locale (destinazione).

Riferimenti bibliografici

- Atkinson, H. and Brander Brown, J., *Rethinking performance measures: assessing process in UK hotels*, «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 13(3), 128-135, 2001.
- Barros, C.P. and Mascarenhas, M.J., *Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels*, «International Journal of Hospitality Management», 24(3), 415-436, 2005.
- Barros, C.P.A., *Stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry*, «Tourism Economics», 10(2), 177-192, 2004.
- Barros, C.P.A., *Measuring efficiency in the hotel sector*, «Annals of Tourism Research», 32(2), 456-477, 2005.
- Barrows, C.W. and Naka, A., *Use of macroeconomic variables to evaluate selected hospitality stock returns in the U.S.*, «International Journal of Hospitality Management», 13(2), 119-128, 1994.
- Baum, J.A.C. and Haveman, H.A., *Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990*, «Administrative Science Quarterly», 42(2), 304-338, 1997.
- Baum, J.A.C. and Mezias, S.J., *Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990*, «Administrative Science Quarterly», 37(4), 580-604, 1992.
- Bergin-Seers, S. and Jago, L., *Performance measurement in small motels in Australia*, «Tourism and Hospitality Research», 7(2), 144-155, 2007.
- Brander Brown, J. and McDonnell, B., *The balanced score-card: short-term guest or long-term resident?*, «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 7(2/3), 7-11, 1995.

- Capon, N. Farley, J. and Hoenig, S., *Determinants of financial performance: a meta-analysis*, «Management Science», 36(10), 1143-1159, 1990.
- Chakravarthy, B., *Measuring strategic performance*, «Strategic Management Journal», 7(5), 437-458, 1986.
- Chathoth, P.K. and Olsen, M.D., *The effect of environment risk, corporate strategy, and capital structure on firm performance: an empirical investigation of restaurant firms*, «International Journal of Hospitality Management», 26(3), 502-516, 2007.
- Chen, C.F., *Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan*, «Tourism Management», 28(3), 696-702, 2007.
- Chen, M.H., *Interactions between business conditions and financial performance of tourism firms: evidence from China and Taiwan*, «Tourism Management», 28(1), 188-203, 2007.
- Chen, M.H., Kim, W.G. and Kim, H.J., *The impact of macroeconomic and non-macroeconomic forces on hotel stock returns*, «International Journal of Hospitality Management», 24(2), 243-258, 2005.
- Chiang, W.E., Tsai, M.H. and Wang, L.S.M., *A DEA evaluation of Taipei hotels*, «Annals of Tourism Research», 31(3), 712-715, 2004.
- Chu, R.K.S. and Choi, T., *An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travelers*, «Tourism Management», 21(4), 363-377, 2000.
- Chung, K.Y., *Hotel room rate pricing strategy for market share in oligopolistic competition – eight-year longitudinal study of super deluxe hotels in Seoul*, «Tourism Management», 21(2), 135-145, 2000.
- Chung, T. and Law, R., *Developing a performance indicator for hotel websites*, «International Journal of Hospitality Management», 22(1), 119-125, 2003.
- Chung, W. and Kalnins, A., *Agglomeration effects and performance: a test on the Texas lodging industry*, «Strategic Management Journal», 22(10), 969-988, 2001.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F. and Pereira-Moliner, J., *Strategic groups in the hospitality industry: intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain*, «Tourism Management», 27(6), 1101-1116, 2006.
- Coda, V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, «Sviluppo e Organizzazione», marzo-aprile, 7-21, 1984a.
- Coda, V., *Le determinanti della redditività operativa*, in Brunetti, G., Coda, V., Favotto, F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, IV edizione, Milano, Etas, 42-62, 1984b.
- Coda, V., *L'orientamento strategico dell'impresa*. Torino, Utet, 1988.
- Davis, B., *Industrial organization. The UK hotel sector*, «Annals of Tourism Research», 26(2), 294-311, 1999.
- Denton, G.A. and White, B., *Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations*, «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly», 41(1), 94-107, 2000.
- Doran, M.S., Haddad, K. and Chow, C.W., *Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry*, «International Journal of Hospitality & Tourism Administration», 3(3), 33-58, 2002.
- Dredge, D., *Destination place planning and design*, «Annals of Tourism Research», 26(4), 772-791, 1999.
- Eccles, R.G., *The performance measurement manifesto*, «Harvard Business Review», 69(1), 131-137, 1991.
- Enz, C.A. and Canina, L., *The best of times, the worst of times: differences in hotel performance following 9/11*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(5), 41-52, 2002.

- Evans, N., *Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels*, «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 17(5), 376-390, 2005.
- Ezzamel, M., *Business unit and divisional performance measurement*, London, Academic Press, 1992.
- Flagestad, A. and Hope, C.A., *Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective*, «Tourism Management», 22(5), 445-461, 2001.
- Geller, A.N., *Tracking the critical success factors for hotel companies*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 25(4), 76-81, 1985.
- Glaser, B. and Strauss, A., *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine, 1967.
- Harris, P.J. and Brander Brown, J., *Research and development in hospitality accounting and finance management*, «International Journal of Hospitality Management», 17(3), 161-181, 1998.
- Harris, P.J. and Mongiello, M., *Key performance indicators in European hotel properties: general managers choices and company profiles*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-127, 2001.
- Hawawini, G. Subramanian, V. and Verdin, P., *Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence*, «Strategic Management Journal», 24(1), 1-6, 2003.
- Hofer, C.W. and Schendel, D., *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing Co, St. Paul MN, 1978.
- Hsieh, L.F. and Lin, L.H., *A performance evaluation model for international tourist hotels in Taiwan – An application of the relational network DEA*, «International Journal of Hospitality Management», In Press, 2009.
- Huang, H.C. Chu, W. and Wang, W.K., *Strategic performance measurement and value drivers: evidence from international tourist hotels in an emerging economy*, «Service Industries Journal», 27(8), 1111-1128, 2007.
- Huber, G., *Organizational information systems: determinants of their performance behavior*, *INFORMS*, 28(2), 138-155, 1982.
- Huckestein, D. and Duboff, R., *Hilton hotels*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40(4), 28-38, 1999.
- Huselid, M.A. Jackson, S.E. and Schuler, R., *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*, «The Academy of Management Journal», 40(1), 171-188, 1997.
- Hwang, S. and Chang, T., *Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan*, «Tourism Management», 24(4), 357-369, 2003.
- Ingram, P., *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», 17(SI), 85-98, 1996.
- Ingram, P. and Baum, J.A.C., *Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980*, «Administrative Science Quarterly», 42(1), 68-102, 1997a.
- Ingram, P. and Baum, J.A.C., *Opportunity and constraint: organizations' learning from the operating and competitive experience of industries*, «Strategic Management Journal», 18(SI), 75-98, 1997b.
- Ingram, P. and Inman, C., *Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls*, «Administrative Science Quarterly», 41(4), 629-658, 1996.
- Invernizzi, G., *La costruzione della mappa strategica di un'impresa*, «Sviluppo e Organizzazione», numero 69, gennaio-febbraio, 75-82, 1982.

- Invernizzi, G., *Le determinanti del "reddito operativo della gestione tipica": concetti e metodologia applicativa*, «Rivista dei dottori commercialisti», n. 1, gennaio-febbraio, 81-115, 1986.
- Jogaratnam, G. and Tse, E.C.Y., *Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry*, «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 18(6), 454-468, 2006.
- Kang, K.H. Lee, S. and Huh, C., *Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry*, «International Journal of Hospitality Management», in Press, 2009.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *The balanced scorecard: measures that drive performance*, «Harvard Business Review», 33(7/8), 172-180, 1992.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston MA, Harvard Business School Press, 1996.
- Kotha, S. and Nair, A., *Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool industry*, «Strategic Management Journal», 16(7), 497-518, 1995.
- Lee, M.J. and Jang, S., *Market diversification and financial performance and stability: a study of hotel companies*, «International Journal of Hospitality Management», 26(2), 362-375, 2007.
- Lee, S. and Park, S.Y., *Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?*, «International Journal of Hospitality Management», 28(1), 105-112, 2009.
- Lenz, R.T., *Determinants of organizational performance: an interdisciplinary review*, «Strategic Management Journal», 1(3), 209-226, 1980.
- Mehra, A., *Resource and market determinants of performance in the U.S. banking industry*, «Strategic Management Journal», 17(4), 307-322, 1996.
- Mia, L. and Patiar, A., *The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study*, «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 21(1), 235-257, 2001.
- Morey, R.C. and Dittman, D.A., *Evaluating a hotel GM's performance. A case study in benchmarking*, «The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly», 44(5-6), 53-59, 2003.
- Namasivayam, K., Miao, L. and Zhao, X., *An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry*, «International Journal of Hospitality Management», 26(3), 574-587, 2007.
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K., *Performance measurement systems design: a literature review and research agenda*, «International Journal of Operations & Production Management», 15(4), 80-116, 1995.
- Okumus, F., *Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?*, «International Journal of Hospitality Management», 21(2), 105-110, 2002.
- Ooncharoen, N. and Ussahawanitchakit, P., *Building organizational excellence and business performance of hotel business in Thailand: effects of service culture and organizational characteristic*, «International Journal of Business Research», 8(3), 13-26, 2008.
- Pan, C., *Market structure and profitability in the international tourist industry*, «Tourism Management», 26(6), 845-850, 2005.
- Pettigrew, A.M., *Longitudinal field research on change: theory and practice*, «Organization Science», 1(3), 267-292, 1990.
- Phillips, P. and Louvieris, P., *Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective*, «Journal of Travel Research», 44(2), 201-211, 2005.

- Phillips, P.A., *Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework*, «International Journal of Hospitality Management», 18(2), 171-182, 1999a.
- Phillips, P.A., *Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach*, «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 11(7), 359-365, 1999b.
- Qu, R. Ennew, C. and Sinclair, M.T., *The impact of regulation and ownership structure on market orientation in the tourism industry in China*, «Tourism Management», 26(6), 939-950, 2005.
- Rappaport, A., *Creating shareholder values*, New York, NY, Free Press, 1986.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I., *The competitive destination: A sustainable perspective*, «Tourism Management», 21(SI), 1-7, 2000.
- Rose, N.L., *Profitability and product quality: economic determinants of airline safety performance*, «The Journal of Political Economy», 98(5), 944-964, 1990.
- Rumelt, R.P., *How much does industry matter?*, «Strategic Management Journal», 12(3), 167-185, 1991.
- Sainaghi, R., *La gestione strategica dei distretti turistici*, Milano, Egea, 2004.
- Sainaghi, R., *From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)*, «Tourism Management», 27(6), 1053-1063, 2006.
- Sainaghi, R., *Il potenziale di miglioramento economico dell'impresa alberghiera*, «Economia & Management», 3: 99-116, 2000.
- Schmalensee, R., *Do Markets differ much?*, «American Economic Review», 75(3), 341-351, 1985.
- Sigala, M., *Using data envelopment analysis for measuring and benchmarking productivity in the hotel sector*, «Journal of Travel and Tourism Marketing», 16(2/3), 39-60, 2004.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Heung, V.C.S. and Yim, F.H.K., *An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry*, «International Journal of Hospitality Management», 24(4), 555-577, 2005.
- Tang, C.H. and Jang, S.C., *The tourism-economy causality in the United States: A sub-industry level examination*, «Tourism Management», 30(4), 553-558, 2009.
- Tseng, C.Y. Kuo, H.Y. and Chou, S.S., *Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry*, «Service Industries Journal», 28(7/8), 1015-1028, 2008.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V., *Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches*, «Academy of Management Review», 11(4), 801-814, 1986.
- Walker, O.C. and Ruekert, R.W., *Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework*, «Journal of Marketing», 51(1), 15-33, 1987.
- Winata, L. and Mia, L., *Information technology and the performance effect of managers participation in budgeting: evidence from the hotel industry*, «International Journal of Hospitality Management», 24(1), 21-39, 2005.
- WTO, *Tourism highlights*, Edition 2008. <http://www.world-tourism.org/facts/menu.html>, 2008.
- Yang, C. and Lu, W., *Performance benchmarking for Taiwan's international tourist hotels*, INFOR, 44(3), 229-245, 2006.
- Yeung, P.K. and Lau, C.M., *Competitive actions and firm performance of hotels in Hong Kong*, «International Journal of Hospitality Management», 24(4), 611-633, 2005.
- Yin, R., *Case Study Research*, Second edition, SAGE, 1994.