

# Strategia di destinazione e d'impresa nel comparto alberghiero: quali confini?

di Ruggero Sainaghi

*Il presente articolo intende analizzare il legame esistente tra i segmenti di clientela attratti da una destinazione e le stagionalità caratterizzanti le imprese alberghiere in essa operanti.*

*La riflessione è inserita all'interno di un ampio corpus di studi rappresentato dalle ricerche sulle determinanti di impresa, condotti all'interno dello strategic e dell'hospitality management.*

*Da un punto di vista metodologico, l'analisi presenta un elemento di originalità: si basa su dati giornalieri anziché mensili, come generalmente avviene valorizzando le statistiche ufficiali.*

*I risultati mostrano, da un lato, una relativa difficoltà da parte delle imprese alberghiere di una destinazione a modificare i segmenti attratti, le stagionalità e l'occupazione. La strategia a livello di impresa è invece più incisiva nella gestione della politica di pricing. Queste conclusioni sono piuttosto evidenti nei periodi di alta stagione.*

*Per contro, durante i periodi di minore affluenza della clientela si rileva una maggiore capacità delle scelte di posizionamento nell'incidere sui livelli di occupazione.*

*The present paper investigates the link existing between the destination positioning, commercial mix, seasonality and performance of hotel businesses, measured using daily values of occupancy and prices. The research issue in the paper reflects on the importance that city strategy plays in defining seasonality patterns.*

*Firm strategy is expected to be more relevant in managing prices, but not occupancy. In other words, firm strategy is, on average, unable to change seasonality structure, which is defined more at destination level.*

*To explore the development of occupancy and prices in relation to the seasonalities of the destination, the study has collected daily data on occupancy, average room rates and revenues per available rooms.*

*The results confirm the lesser role played by firm strategy in modifying seasonalities during the high seasons, when firms focus more on price management. By contrast, during low seasonalities, the variability of occupancy in the sample is decidedly higher. The findings are also stable if we exclude firms (hotel units) with abnormal (positive and negative) returns, suggesting a relative stability of occupancy patterns regarding firms' competitive advantage or disadvantage.*

*Economia e diritto del terziario n. 2, 2011*

## Introduzione

Il presente paper si pone l'obiettivo di identificare il legame esistente tra i segmenti attratti da una destinazione e le performance delle imprese alberghiere in essa operanti, con particolare attenzione alle stagionalità. Un secondo obiettivo, che rappresenta una sorta di corollario metodologico, intende illustrare il rilievo che l'impiego di dati giornalieri può dischiudere negli studi sulle performance delle aziende ricettive.

La comprensione delle determinanti dei risultati d'impresa riveste grande importanza negli studi di strategia (Hawawini et al., 2003; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985) e ha trovato molte applicazioni al settore dei servizi e a quello alberghiero in particolare (Claver-Cortés et al., 2006, 2007a; Gursoy e Swanger, 2007).

Le determinanti dei risultati aziendali sono generalmente ricercate (e trovate) in due ampi e promettenti campi di ricerca: i fattori esterni, riconducibili al settore e al mercato, ed interni, legati alle scelte di posizionamento ricercate dall'impresa. Con specifico riferimento all'hospitality, si ritrova questa segmentazione, fermo restando un maggior rilievo quantitativo degli studi focalizzati sulle determinanti interne (Alleyne et al., 2006; Jogaratnam e Tse, 2006; Madan, 2007; Worsfold, 1999).

Le analisi delle determinanti sono generalmente condotte a livello nazionale (Chung e Kalnins, 2001; Gursoy e Swanger, 2007; Huang et al., 2007; Reichel e Haber, 2005), data la relativa maggiore facilità nel costruire campioni ampi, capaci di generalizzare i risultati. Tuttavia, i contributi che si focalizzano a livello di destinazione sottolineano il rilievo che la località riveste nel modellare alcune scelte capaci, poi, di influenzare i risultati delle imprese ricettive. In particolare, le decisioni di metamanagement incidono sui segmenti attratti, sulle stagionalità e sull'occupazione (Baum e Havenman, 1997; Baum e Ingram, 1998; Baum e Mezias, 1992; Urtasun e Gutierrez, 2006). Queste conclusioni hanno orientato il presente articolo, che analizza il tema delle performance declinandolo con riferimento alle imprese alberghiere di una destinazione: la città di Milano.

Per affrontare questo quesito di ricerca è necessario dischiudere un secondo gap, legato al metodo di analisi. Se la destinazione è capace di influenzare i target attratti (Ingram e Inman, 1996) e la stagionalità delle imprese alberghiere locali (Jeffrey et al., 2002) è necessario disporre di informazioni analitiche per misurare in modo dinamico questo binomio. In particolare, in una urban destination i clienti serviti sono spesso molto diversi nei giorni feriali e in quelli festivi o in presenza di eventi. La presente ricerca suggerisce le interessanti potenzialità insite nell'impiego di dati giornalieri, generalmente poco valorizzati nelle ricerche in campo alberghiero (Enz et al., 2001; Jeffrey e Barden, 2000a, 2000b, 2001; Jeffrey et al. 2002), date le difficoltà di raccolta.

## 1. Analisi della letteratura

### 1.1. Performance nel filone dello strategic management

La capacità di un'impresa di durare nel tempo è strettamente legata ai risultati che raggiunge (Mazzola, 1996). 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). Non stupisce, pertanto, che numerosi contributi hanno cercato di chiarire cosa si intenda per performance, suggerendo la necessità di considerare congiuntamente diverse dimensioni (Venkatraman e Ramanujam, 1986; Walker e Ruekert, 1987), di integrare misure economiche ed operative (Eccles, 1991), di misurare la capacità di rispondere alle attese dei principali stakeholder (Coda, 1984a, 1988; Kaplan e Norton, 1992, 1993, 1996).

Il concetto di performance negli studi di strategia è di solito legato alla nota classificazione proposta da Venkatraman e Ramanujan (1986). Gli autori propongono una tripartizione dei risultati, distinguendo tra la dimensione economica, operativa ed organizzativa.

La dimensione *economica* include le principali misure contabili capaci di apprezzare i margini e la redditività aziendale. La dimensione *operativa* misura i risultati di alcuni primari processi gestionali, principalmente legati alle attività di produzione, marketing e vendita. La dimensione operativa rappresenta per certi versi la primaria determinante dei risultati economici (Coda, 1984b; Invernizzi, 1986; Sainaghi, 2000), in assenza cioè di un successo operativo non è possibile raggiungere un risultato economico soddisfacente, basato sui risultati della gestione caratteristica. Infine, la dimensione *organizzativa* misura la soddisfazione dei principali stakeholder. È interessante notare come questa tripartizione sia sostanzialmente allineata al contributo di Coda (1988), seppure quest'ultimo chiami "competitiva" la dimensione operativa e "sociale" quella organizzativa.

Per misurare queste dimensioni, i ricercatori hanno messo in campo varie misure, quali:

- indici di bilancio per misurare la dimensione economica: redditività del capitale investito (ROA), redditività dei mezzi propri (ROE), redditività delle vendite (ROS);
- misure competitive per la dimensione operativa: prezzi, tassi di crescita delle vendite, soddisfazione della clientela, tassi di fidelizzazione, sviluppo di nuovi prodotti, indici di efficienza e di produttività;
- soddisfazione degli stakeholder per la dimensione organizzativa: soddisfazione degli addetti, degli azionisti, tassi di fallimento delle imprese.

A partire dagli anni novanta si rileva un certo criticismo circa l'efficacia delle misure economiche, spesso basate esclusivamente su misure contabili

(Ezzemel, 1992), di breve termine (Rappaport, 1986), non bilanciate (Eccles, 1991), basate su una sola dimensione e orientate al passato (Evans, 2005). Gli studi di strategia hanno quindi introdotto nuovi concetti e paradigmi, ad esempio i fattori critici di successo (Geller, 1985), la gestione strategica dei costi (Shank e Govindarajan, 1993) e, soprattutto, la *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1992). In generale, si sottolinea l'importanza delle misure non economiche poiché maggiormente "vicine" alla strategia aziendale (Dixon et al., 1990) e alle attese dei principali stakeholder aziendali (oltre agli azionisti). Gli indici economici sono dunque influenzati da misure di risultato maggiormente "market-oriented", considerate da molti autori più rilevanti della redditività (Alleyne et al., 2006; Chung, 2000; Davies, 1999; Garrigós-Simon et al., 2005; Sin et al., 2005).

La domanda cruciale resta, in ogni caso, quella di identificare le determinanti dei risultati operativi, al fine di massimizzare tali performance. Questo tema riveste grande importanza negli studi di strategic management (Capon et al., 1990; Lenz, 1981; Stimpert e Duhaime, 1997). Le variabili indipendenti sono principalmente ricercate all'interno e all'esterno dell'impresa (Prescott, 1986). L'importanza di questa segmentazione è certamente legata all'esistenza di due grandi filoni di studi: l'*industrial organisation* e la *resource-based view*. "L'*industrial organisation* sottolinea che le prime determinanti dei risultati d'impresa sono legate 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).

## 1.2. *Performance negli studi di hospitality*

Il tema delle performance ha trovato numerose applicazioni nel comparto alberghiero (Okumus, 2002). Sono soprattutto alcune caratteristiche di queste imprese (Harris e Brander Brown, 1998; Mia e Patiar, 2001; Winata e Mia, 2005) a rendere il settore dell'*hospitality* un interessante campo di ricerca, unitamente alla forte crescita registrata dal comparto nel passato e alla crescente concorrenza internazionale nel presente (Brander Brown e Harris, 1998; Collier e Gregory, 1995).

Un vasto filone di ricerca ha approfondito i legami esistenti tra i risultati di una struttura alberghiera e alcune *determinanti* della strategia aziendale (intesa in senso ampio) o dell'ambiente nel quale l'impresa opera. Si tratta di un corpus di studi significativo e in crescita. I contributi utilizzano principalmente fattori interni come variabili indipendenti (Capó et al., 2007; Chen C.F., 2007a; Hwang e Chang, 2003; Ingram e Baum, 1997; Lee e Jang, 2007; Øgaard et al., 2008) relative a molti temi quali la strategia (Cla-

ver-Cortés et al., 2007a; Gursoy e Swanger, 2007; Israeli, 2002; Lee e Jang, 2007), il marketing (Jeffrey e Barden, 2000a, 2000b; Koenig e Bischoff, 2005; Sin et al., 2005), la produzione (Barros, 2005; Chen C.F., 2007a; Sigala, 2004) e l'organizzazione (Alleyne et al., 2006; Chand e Katou, 2007). Solo un numero limitato di articoli utilizza congiuntamente determinanti interne ed esterne all'impresa (Chung, 2000; Harrington, 2004).

I risultati sono principalmente misurati utilizzando in modo congiunto o separato la dimensione economica e operativa (Alleyne et al., 2006; Claver-Cortés et al., 2006; Gray et al., 2000). Piuttosto raro è, invece, l'impiego della dimensione organizzativa (Øgaard et al., 2008).

La dimensione operativa appare particolarmente promettente per identificare alcune determinanti dei risultati economici. Gli indicatori messi in campo sono principalmente rappresentati dall'occupazione, dai prezzi o dalla loro combinazione nel ricavo per camera disponibile (RevPAR) (Chung, 2000; Cizmar e Weber, 2000; Danziger et al., 2006; Enz e Canina, 2002; Enz et al., 2001; Israeli, 2002; Jeffrey e Barden, 1986; Kim e Kim, 2005; Koenig e Bischoff, 2004; Langer, 1996; Meidan e Lee, 1982; Nama-sivayam et al., 2007; Pine e Phillips, 2005).

Questo crescente numero di contributi tende principalmente a focalizzarsi su unità alberghiere (strategia competitiva) e generalmente non approfondisce i legami esistenti tra l'impresa e il suo ambiente locale, rappresentato dalla destinazione turistica (Baker e Riley, 1994; Barros, 2004; Damonte et al., 1997; Harrington, 2004; Johns et al., 1997). Si tratta di un limite rilevante per almeno due ragioni.

Primo, gli studi condotti nell'ambito del destination management descrivono la destinazione turistica come un vero e proprio "soggetto competitivo" (Bieger e Weibel, 1998; Bieger, 1997; Enright e Newton, 2004; Go e Govers, 2000). Ciò significa che il primo livello della competizione si gioca innanzitutto tra diverse destinazioni e solo successivamente tra le imprese locali (Crouch e Ritchie, 1999; Dwyer e Kim, 2003; Ingram e Inman, 1996; Ritchie e Crouch, 2000). Questi risultati suggeriscono, quindi, l'esistenza di un forte legame tra la competitività della destinazione e i risultati delle imprese in essa operanti.

Secondo, i risultati di alcuni studi condotti nel settore dell'ospitalità mostrano l'importanza rivestita dal contesto locale. Israeli (2002) trova degli ampi gap nei prezzi di tre differenti città e i coefficienti di regressione sono molto diversi per ciascuna delle destinazioni esaminate. Similmente, Pan (2005) rileva ampie differenze nell'indice di concentrazione delle destinazioni che esamina, con riferimento sia alle camere, sia ai reparti food & beverage. Ingram e Inman (1996) mostrano il forte impatto che lo sviluppo di parchi genera sugli indici di nascita e di mortalità delle imprese operanti nell'area delle cascate del Niagara, suggerendo l'esistenza di due sub-popolazioni (Ontario e New York) con differenti performance.

### 1.3. *Posizionamento della destinazione, segmenti attratti e stagionalità*

La strategia di destinazione è un concetto complesso che tende a definire le grandi scelte di posizionamento realizzate appunto a livello di località. Generalmente sono le locali Destination Management Organisation (DMO) che si fanno carico di formulare e implementare una strategia sovraordinata. In assenza di tali soggetti, possono rivestire un ruolo guida una o più leading company. In altri casi ancora la strategia di destinazione nasce come semplice sommatoria del posizionamento delle imprese locali; in quest'ultimo caso pur essendoci una strategia, manca un'attività di gestione strategica (Coda, 1988).

In presenza di una DMO, i tipici processi che danno contenuto alla strategia di destinazione sono ad esempio rappresentati dalle attività di comunicazione e marketing, dallo sviluppo di nuovi prodotti, dalla costruzione e gestione di infrastrutture, oppure da processi indiretti tesi a creare coesione tra la rete di imprese locali, quali il marketing interno, la formazione (Sainaghi, 2006).

Il posizionamento di una destinazione può influenzare i risultati delle imprese locali in molti modi. Il lavoro realizzato da Jeffrey e Barden (2000a, 2000b) e da Jeffrey et al. (2002) suggerisce una via primaria: la destinazione tende a plasmare il mix commerciale (segmenti attratti) che, a sua volta, modella le stagionalità delle imprese locali.

Queste conclusioni possono sembrare paradossali poiché la scelta dei segmenti da servire è generalmente considerata un elemento centrale della politica di marketing di un'impresa. Inoltre, generalmente si considera che sia l'impresa e non la destinazione a scegliere i propri segmenti. Così, ad esempio, Ingram e Baum (1997) rilevano come le imprese in catena presentino dei tassi di fallimento inferiori rispetto alle imprese individuali, poiché mediamente originano una più alta occupazione e/o ottengono un maggiore ricavo unitario. Altri autori (Danziger et al., 2006; Ingram e Roberts, 2000; Israeli, 2002; Pine e Phillips, 2005) mostrano come i prezzi sono positivamente correlati con la categoria, mentre altri (Claver-Cortés et al., 2006, 2007a,b; Urtasun e Gutiérrez, 2006) trovano un legame positivo con l'ampiezza dei servizi offerti. Infine, molti studi suppongono un legame positivo tra la dimensione dell'impresa, l'esistenza di economie di scala e i risultati (Barros e Mascarenhas, 2005; Barros, 2004; Chen e Tseng, 2005; Claver-Cortés et al., 2006, 2007a, 2007b; Israeli, 2002; Pine e Phillips, 2005; Rodríguez e Cruz, 2007).

Questi semplici esempi sembrano contraddire le conclusioni del lavoro di Jeffrey e Barden. Infatti, si potrebbe concludere che differenti scelte di posizionamento (affiliazione, categoria, servizi offerti, dimensione, ecc.) si riflettono in diversi target attratti che ricercano diversi servizi e mostrano una differente capacità di spesa. È quindi il posizionamento competitivo

dell'impresa (e non quello di destinazione) che influenza il mix commerciale, le stagionalità e, in termini sintetici, i risultati.

Quanto affermato in questi esempi è senz'altro corretto, ma non contraddice l'intuizione originaria di Jeffrey e Barden, anzi la illumina. Gli autori suggeriscono come la destinazione plasmi soprattutto il mix commerciale in termini di motivazioni, fermo poi restando che le singole imprese possano servire target interessati a diversi livelli di servizio e di prezzo. Il motivo principale per cui un cliente viaggia verso una determinata destinazione è relativamente omogeneo, lungo una certa stagionalità, tra le imprese locali. Ad esempio, una destinazione business durante i giorni feriali tende ad attrarre primariamente componenti business. Le imprese locali possono specializzarsi a servire diverse "varianti" di tale segmento – in termini di prezzo e contenuto di servizio – tuttavia le motivazioni sono alquanto simili. Ne consegue che il ritmo della stagionalità settimanale dovrebbe risultare piuttosto omogeneo tra le imprese locali.

Le evidenze empiriche relative a un campione di 91 imprese inglesi (Jeffrey e Barden 2000a), poi esteso a 279 (Jeffrey e Barden 2000b, Jeffrey et al., 2002) confermano l'esistenza di un forte legame tra le scelte di posizionamento della destinazione, i segmenti attratti e le stagionalità. "L'importanza dell'orientamento al mercato nello spiegare l'evoluzione dell'occupazione giornaliera è confermata ... da solo dà ragione del 65% della varianza" (2000a, p. 185).

In sintesi, dunque, questi risultati suggeriscono che le principali motivazioni sono da ricercare più nel posizionamento della destinazione, piuttosto che nelle scelte compiute a livello aziendale.

## 2. Caso Milano

### 2.1. Posizionamento strategico della destinazione

Milano rappresenta la seconda provincia italiana più grande e conta una popolazione di 3,9 milioni (Istat, 2008). La città lombarda è la seconda destinazione italiana per presenze e supera, per flussi, alcune "icone" del turismo nazionale, quali Venezia e Firenze (Istat, 2009). Il confronto con altre importanti città europee (De Carlo, 2007) rileva, in ogni caso, un volume di pernottamenti inferiore a mete quali Berlino, Barcellona e Vienna.

Nell'indice delle urban destination di Anholt Milano presenta un buon rating nelle componenti di moda, design, shopping, superando la città di Parigi.

La spesa media dei turisti di Milano è tra la più alta d'Italia e si spiega alla luce del forte posizionamento sulle componenti business e sul maggior posizionamento del comparto alberghiero nella categoria 4 e 5 stelle (AICA, 2009; Banca d'Italia, 2009).

Il posizionamento strategico della città può essere sinteticamente descritto alla luce del peso che rivestono tre segmenti di mercato (De Carlo, 2007): la clientela business, quella fieristica e leisure.

I viaggiatori *business* rappresentano il primo segmento servito, il cui peso è stimato pari al 41% delle camere vendute. Questo alto valore è principalmente legato al ruolo rivestito da Milano come capitale economica. La Lombardia realizza, infatti, circa un quinto (20,9%) del PIL nazionale, con un valore assoluto di 268 miliardi di euro nel 2007 (Istat, 2009).

Il segmento *fieristico* origina il 31% delle camere vendute. Milano è il secondo polo fieristico europeo in termini di metri quadri venduti (Fiera Milano, 2008). La Fiera di Milano ha organizzato nel 2008 87 eventi, vendendo oltre 1,8 milioni di metri quadri, realizzando un fatturato superiore ai 300 milioni di euro e impiegando 770 addetti.

Il segmento *leisure* rappresenta il 19% delle camere vendute. Questa percentuale può sembrare un buon risultato per una destinazione fortemente posizionata su segmenti business e fieristici. Tuttavia, Milano ha un ampio patrimonio culturale che, ad esempio, gli ha valso il titolo di “città di Leonardo” ed è spesso indicata come la capitale della moda e del design.

Il posizionamento della città è quindi legato al peso di tali segmenti. Si possono ora identificare le seguenti stagionalità che dovrebbero risultare rilevanti per le imprese alberghiere:

- giorni non lavorativi: includono i giorni di vacanza (Pasqua, Natale, feste religiose e civili) e il mese di agosto, quando la maggior parte delle imprese sono chiuse. In questo periodo i segmenti attratti si riducono alla componente leisure;
- fine settimana senza eventi fieristici: includono i giorni da venerdì a domenica (entrambi inclusi) in periodi lavorativi non coperti da eventi fieristici. Anche in questo caso il target di riferimento è rappresentato dalla clientela leisure seppure, la vicinanza con i giorni lavorativi, possa attrarre marginali componenti business;
- fine settimana con fiere: include i weekend dove si svolge almeno un evento fieristico;
- feriali senza fiere: include tutti i giorni lavorativi (da lunedì a giovedì) esclusi i periodi di vacanza, senza eventi. Lungo questa stagionalità la città attrae soprattutto componenti business;
- feriali con fiere: include i giorni lavorativi durante i quali si svolge almeno un evento fieristico. I target di riferimento sono rappresentati dalla clientela business e fieristica.

L'occupazione è attesa crescente poiché le stagionalità partono con il segmento meno rilevante (leisure) per approdare alla presenza congiunta dei due più importanti segmenti (business e fieristico).

Se il mix commerciale è principalmente attratto dalla destinazione, si può attendere una relativa stabilità delle stagionalità tra le imprese locali. Per contro, la strategia aziendale dovrebbe influenzare maggiormente i prezzi praticati lungo le diverse stagionalità. Per questa ragione la deviazione standard dell'occupazione è attesa bassa, mentre quella dei prezzi è attesa alta.

## 2.2. Il campione

Per misurare l'evoluzione dell'occupazione e dei prezzi in relazione alle diverse stagionalità, lo studio ha raccolto i dati giornalieri di occupazione e prezzi di un campione di 26 imprese (tabella 1), composto in prevalenza da unità in catena e localizzate all'interno della città. Tutti gli alberghi operano nella fascia 4 stelle e presentano una dimensione media superiore a quella della destinazione.

Tab. 1 – Struttura del campione

2008	Numero alberghi		Camere		Dimensione media (camere)
	Num.	%	Num.	%	
<b>Milano</b>					
5 stelle	14	4%	2.139	9%	153
4 stelle	109	28%	12.496	54%	115
3 stelle	124	32%	6.362	28%	51
1-2 stelle	141	36%	2.123	9%	15
<b>Totale</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>	<b>23.120</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>
<b>4 stelle</b>					
Popolazione (a)	109		12496		115
Campione (b)	26		5055		194
<b>Rappresentatività (b/a%)</b>	<b>24%</b>		<b>40,5%</b>		<b>170%</b>
<b>Campione</b>					
Alberghi in catena	22	85%	4.559	90%	207
Alberghi indipendenti	4	15%	496	10%	124
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>5.055</b>	<b>100%</b>	<b>194</b>
Alberghi area urbana	18	69%	3.319	66%	184
Alberghi area tangenziali	8	31%	1.736	34%	217
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>5.055</b>	<b>100%</b>	<b>194</b>

La serie storica si riferisce agli anni 2006-2008 e permette di disporre di 28.496 osservazioni. Oltre alle indicazioni di occupazione e prezzo, è stato aggiunto come campo colonna l'indicazione delle cinque stagionalità identificate in precedenza.

### 2.3. *Indicatori di performance*

Su suggerimento degli operatori e in linea con precedenti studi in letteratura, si è deciso di focalizzare l'attenzione su due indicatori operativi rappresentati dall'occupazione e dal prezzo. Nel paragrafo 1.2 si è presentata un'ampia letteratura di studi che hanno utilizzato tali parametri.

L'occupazione è stata calcolata in camere e permette di apprezzare la capacità del management di saturare la capacità fissa, gestendo le stagionalità.

Il prezzo medio (ARR) è una misura sintetica di ricavo ed è calcolato dividendo i ricavi della sola "room division" per le camere vendute. I ricavi sono al netto d'IVA ed escludono il fatturato originato dai reparti della ristorazione e da eventuali ricavi aggiuntivi (sale meeting, centro congressi, SPA e via dicendo). La focalizzazione sul solo reparto camere facilita i confronti tra strutture con una diversa estensione di servizio.

Infine, si è deciso di non utilizzare il RevPAR poiché questo indicatore altro non è che il prodotto tra l'occupazione e il prezzo. Si ricorda che tale articolo suppone una maggiore influenza della strategia di destinazione sull'occupazione e della strategia d'impresa sul prezzo. Il RevPAR, nella misura in cui somma i due effetti, non appare un indicatore rilevante per gli scopi della presente analisi.

### 2.4. *Elaborazioni e risultati*

Per apprezzare gli effetti generati dalle differenti stagionalità sull'occupazione e il prezzo è stata calcolata la deviazione standard normalizzata attraverso la media. La normalizzazione è necessaria dato il diverso valore assoluto che le variabili assumono nelle diverse imprese del campione.

Per evidenziare l'importanza delle stagionalità proposte nel presente studio, si sono sviluppati tre livelli di analisi, assumendo un orizzonte temporale: i) annuo, ii) mensile, iii) impiegando le cinque stagionalità introdotte in precedenza.

Per ogni elaborazione le tabelle riportano il valore medio dell'occupazione e del prezzo, il numero di osservazioni, il numero di giorni, la deviazione standard assoluta e normalizzata. I valori si riferiscono ai singoli tre anni in analisi e alla media del triennio. Per ragioni di sintesi i commenti si riferiscono soprattutto a quest'ultimo livello.

L'analisi annuale (tabella 2) mostra un'alta variabilità sia dell'occupazione, sia del prezzo con un valore della deviazione standard normalizzato sostanzialmente simile e pari a circa il 40% (ultima colonna, valori in grassetto). Inoltre, la variazione è sufficientemente stabile lungo i tre anni e oscilla dal 40% al 45% per entrambi gli indicatori.

Tab. 2 – Prospettiva annua

Indicatori	Anno	Num. Osservaz.	Media	Std. Deviation	Std. Deviation su media
Occupazione	2006	9490	66,188%	0,277	41,802%
	2007	9490	67,606%	0,268	39,582%
	2008	9516	65,407%	0,271	41,449%
	<b>06-08</b>	<b>28496</b>	<b>66,398%</b>	<b>0,272</b>	<b>40,971%</b>
Prezzo (ARR)	2006	9490	117,053	50,081	42,785%
	2007	9490	121,267	53,112	43,797%
	2008	9516	124,960	55,718	44,589%
	<b>06-08</b>	<b>28496</b>	<b>121,088</b>	<b>53,065</b>	<b>43,823%</b>

L'elevata volatilità annua suggerisce l'importanza di introdurre alcune segmentazioni per descrivere le stagionalità della destinazione. Generalmente i dati ufficiali permettono di utilizzare una segmentazione mensile (tabella 3). Tuttavia, utilizzando questa seconda prospettiva i dati mostrano ancora un'elevata stagionalità. Ad esempio, focalizzando l'attenzione sull'occupazione, si rileva una volatilità che oscilla tra un minimo di 26,536% a un massimo di 61,961%. Anche il prezzo mostra un'ampia escursione che va da 32,924% a 56,204%. Ciò significa che aggregando su base mensile i valori giornalieri si ottengono delle stagionalità fortemente distorte che non aiutano a descrivere il reale funzionamento del caso in esame.

Tab. 3 – Prospettiva mensile

Mese	Num. Osservaz.	Occupazione			Prezzo (ARR)		
		Media	Std. Dev. Dev.	Std. Dev. su media	Media	Std. Dev. Dev.	Std. Dev. su media
Gen	2418	60,734%	0,282	46,401%	111,49	37,355	33,507%
Feb	2210	73,472%	0,252	34,341%	130,26	51,938	39,873%
Mar	2418	71,820%	0,244	34,041%	129,44	52,279	40,390%
Apr	2340	66,885%	0,267	39,961%	152,97	85,973	56,204%
Mag	2418	75,026%	0,232	30,896%	121,41	45,243	37,264%
Giu	2340	69,142%	0,245	35,456%	115,92	45,416	39,179%
Lug	2418	62,242%	0,254	40,785%	99,85	38,110	38,169%
Ago	2418	40,951%	0,254	61,961%	84,53	39,410	46,621%
Set	2340	80,515%	0,214	26,536%	148,76	62,116	41,755%
Ott	2418	74,641%	0,231	30,892%	120,34	43,623	36,250%
Nov	2340	71,444%	0,243	34,009%	112,14	36,922	32,924%
Dic	2418	50,976%	0,277	54,416%	100,37	36,400	36,265%
<b>06-08</b>	<b>28496</b>	<b>66,398%</b>	<b>0,272</b>	<b>40,971%</b>	<b>121,09</b>	<b>53,065</b>	<b>43,823%</b>

Infine, partendo dall'analisi del posizionamento commerciale della città è possibile descrivere in modo più intrusivo le stagionalità. La tabella 4 articola le analisi sulla base delle cinque stagionalità individuate in precedenza.

Tab. 4 – Stagionalità definite sulla base dei segmenti attratti da Milano

Stagionalità	Anno	Num. Osservaz.	Occupazione			Prezzo (ARR)		
			Media	Std. Dev.	Std. Dev. su media	Media	Std. Dev.	Std. Dev. su media
Stag. 1 (giorni non lavorativi)	2006	1.820	40,272%	0,249	61,881%	84,39	36,426	43,164%
	2007	1.950	46,324%	0,261	56,306%	96,52	44,726	46,339%
	2008	1.664	40,122%	0,243	60,591%	90,73	42,121	46,422%
	<b>06-08</b>	<b>5.434</b>	<b>42,400%</b>	<b>0,254</b>	<b>59,807%</b>	<b>90,99</b>	<b>41,434</b>	<b>45,537%</b>
Stag. 2 (WE senza eventi fieristici)	2006	1.092	48,136%	0,230	47,761%	89,23	35,682	39,991%
	2007	1.066	51,525%	0,238	46,237%	102,16	45,598	44,633%
	2008	1.170	49,489%	0,232	46,893%	106,39	44,238	41,582%
	<b>06-08</b>	<b>3.328</b>	<b>49,698%</b>	<b>0,234</b>	<b>47,037%</b>	<b>99,55</b>	<b>42,301</b>	<b>42,493%</b>
Stag. 3 (WE con eventi fieristici)	2006	2.184	63,863%	0,248	38,813%	124,05	54,845	44,211%
	2007	2.054	63,098%	0,249	39,496%	123,52	55,458	44,898%
	2008	1.950	61,315%	0,241	39,251%	127,00	58,942	46,410%
	<b>06-08</b>	<b>6.188</b>	<b>62,804%</b>	<b>0,247</b>	<b>39,250%</b>	<b>124,79</b>	<b>56,368</b>	<b>45,172%</b>
Stag. 4 (feriali senza fiere)	2006	2.366	77,495%	0,195	25,176%	113,42	37,804	33,332%
	2007	2.340	79,668%	0,191	23,931%	122,09	44,237	36,234%
	2008	2.912	76,207%	0,211	27,752%	122,97	43,256	35,176%
	<b>06-08</b>	<b>7.618</b>	<b>77,668%</b>	<b>0,201</b>	<b>25,861%</b>	<b>119,74</b>	<b>42,081</b>	<b>35,144%</b>
Stag. 5 (feriali con fiere)	2006	2.028	88,393%	0,149	16,888%	136,76	55,712	40,736%
	2007	2.080	86,691%	0,162	18,721%	137,02	57,590	42,030%
	2008	1.820	85,721%	0,168	19,654%	147,66	67,226	45,528%
	<b>06-08</b>	<b>5.928</b>	<b>86,974%</b>	<b>0,160</b>	<b>18,449%</b>	<b>140,16</b>	<b>60,205</b>	<b>42,954%</b>

Legenda: WE = fine settimana (da venerdì a domenica inclusi)

I risultati empirici confermano una progressiva crescita dell'occupazione, come atteso, passando dalla prima alla quinta stagionalità. I differenziali tra le diverse stagionalità sono ampi e stabili lungo gli anni, pari a circa 10 punti percentuali. Implicitamente tali differenziali permettono di apprezzare il peso che i diversi segmenti rivestono per Milano. Ad esempio, la sola clientela leisure (prima stagionalità) permette di saturare la capacità ricettiva nella misura del 42%; il solo segmento business (quarta stagionalità) genera un'occupazione del 78%. Aggiungendo i clienti fieristici a quelli leisure (terza stagionalità) si rileva un aumento della saturazione della capacità di 13 punti (dal 50% al 63%), mentre aggiungendo la clientela delle fiere a quella business (quinta stagionalità) l'occupazione aumenta di 9 punti e raggiunge il punto di massimo (87%).

Analizzando ora i prezzi, i valori assoluti mostrano una progressiva crescita dell'ARR, con l'eccezione della quarta stagionalità. I valori suggeriscono l'importanza rivestita dagli eventi fieristici, capaci di generare un premium price per le strutture del campione. Ad esempio, il differenziale di prezzo tra la seconda e la terza stagionalità è pari a circa 25 euro (valori relativi al triennio), mentre la variazione tra la quarta e la quinta stagionalità è pari a circa 20 €. È interessante notare che la terza stagionalità, con una minore occupazione rispetto alla quarta (63% contro 78%) riesca comunque a ottenere un premium price di 5€ (125 € contro 120 €).

Infine, analizzando la deviazione standard normalizzata i risultati sono contraddittori. La volatilità dell'occupazione è minore (come atte-

so) del prezzo ma solo nelle ultime tre stagionalità. Per contro, nei primi due periodi la variazione dell'occupazione è superiore rispetto a quella del prezzo.

## 2.5. Stagionalità e valori mensili

Molti studi, come indicato in precedenza, usano dati mensili tratti dalle statistiche ufficiali per misurare la stagionalità. Utilizzando questo approccio al campione in esame, le conclusioni risulterebbero radicalmente diverse. Infatti, la deviazione standard normalizzata mostrerebbe una minore variabilità sia dell'occupazione (16,924%), sia del prezzo (16,324%) (tabella 5).

Tab. 5 – Analisi mensile con dati mensili

Mese	Occupazione				Prezzo			
	2006	2007	2008	06-08	2006	2007	2008	06-08
Gen	60,522%	59,813%	61,866%	60,734%	110,43	111,30	112,70	111,49
Feb	76,363%	70,868%	73,180%	73,472%	126,33	125,66	138,55	130,26
Mar	73,900%	71,023%	70,529%	71,820%	125,93	122,74	139,90	129,44
Apr	64,467%	62,965%	73,192%	66,885%	140,07	149,99	166,82	152,97
Mag	74,994%	75,420%	74,666%	75,026%	121,79	119,29	123,16	121,41
Giu	66,107%	71,613%	69,696%	69,142%	108,12	120,85	118,22	115,92
Lug	62,035%	63,358%	61,337%	62,242%	95,30	99,43	104,82	99,85
Ago	40,423%	45,160%	37,224%	40,951%	81,05	86,03	86,50	84,53
Set	81,001%	83,217%	77,347%	80,515%	144,44	152,41	149,36	148,76
Ott	74,122%	79,077%	70,776%	74,641%	113,15	131,31	115,67	120,34
Nov	71,425%	74,248%	68,677%	71,444%	113,80	113,51	108,97	112,14
Dic	50,167%	55,434%	47,371%	50,976%	97,71	100,64	102,83	100,37
Num. Osserv.	12	12	12	36	12	12	12	36
Media	66,188%	67,606%	65,407%	66,398%	117,05	121,27	124,96	121,09
St. Dev.	0,118	0,107	0,120	0,112	18,344	19,505	22,534	19,766
St dev./media	17,778%	15,900%	18,336%	16,924%	15,671%	16,084%	18,033%	16,324%

I valori normalizzati (ultima riga) mostrano una sostanziale stabilità degli indicatori, suggerendo una rilevanza della segmentazione mensile. Tuttavia, se si confrontano i valori della tabella 5, basati su 36 osservazioni (12 mesi per tre anni), con quelli della tabella 3, basati su 28.496 osservazioni (365 per tre anni di cui uno bisestile), è evidente come questa conclusione sia errata. I valori mensili mostrano una relativa stabilità semplicemente poiché compensano le variazioni (molto ampie) che si registrano nei valori giornalieri. Utilizzando quindi i dati mensili semplicemente non si riesce a cogliere l'elevata variabilità dei flussi all'interno di tale periodo. Questi risultati confermano la necessità di disporre di informazioni intrusive, quali i dati giornalieri.

2.6. *Leaders e losers*

Nello studio di Hawawini et al. (2003) è emerso come una parte rilevante della variabilità nei dati di performance di un campione di imprese è spesso spiegato dai risultati ampiamente positivi delle prime due imprese (leaders) e ampiamente negativi delle ultime due (losers). Gli autori suggeriscono, quindi, di creare un campione ridotto, escludendo le prime due e le ultime due imprese. Questo secondo campione di solito descrive una variabilità molto più modesta nei risultati, lasciando intuire l'assenza di un vantaggio o di uno svantaggio competitivo e quindi la presenza di risultati maggiormente allineati alla media.

Nella tabella 6 si ripetono le analisi utilizzando un campione così descritto, composto quindi da 22 imprese e da poco più di 24 mila osservazioni.

Tab. 6 – *Leaders e losers*

Stagionalità	Anno	Num. Osservaz.	Occupazione			Prezzo (ARR)		
			Media	Std. Dev.	Std. Dev. su media	Media	Std. Dev.	Std. Dev. su media
Stag. 1 (giorni non lavorativi)	2006	1.540	38,874%	0,249	64,071%	82,32	35,553	43,191%
	2007	1.650	44,887%	0,258	57,543%	92,80	42,053	45,316%
	2008	1.408	38,961%	0,236	60,661%	85,71	39,449	46,024%
	<b>06-08</b>	<b>4.598</b>	<b>41,058%</b>	<b>0,251</b>	<b>61,042%</b>	<b>87,42</b>	<b>39,333</b>	<b>44,995%</b>
Stag. 2 (WE senza eventi fieristici)	2006	924	47,248%	0,223	47,267%	86,54	31,109	35,948%
	2007	902	49,877%	0,228	45,722%	97,97	43,155	44,051%
	2008	990	48,503%	0,222	45,798%	100,03	38,004	37,992%
	<b>06-08</b>	<b>2.816</b>	<b>48,531%</b>	<b>0,225</b>	<b>46,296%</b>	<b>95,04</b>	<b>37,879</b>	<b>39,855%</b>
Stag. 3 (WE con eventi fieristici)	2006	1.848	63,728%	0,241	37,885%	119,92	50,443	42,062%
	2007	1.738	62,260%	0,243	38,967%	118,39	49,404	41,729%
	2008	1.650	61,578%	0,234	38,027%	121,10	54,377	44,903%
	<b>06-08</b>	<b>5.236</b>	<b>62,563%</b>	<b>0,240</b>	<b>38,348%</b>	<b>119,78</b>	<b>51,381</b>	<b>42,895%</b>
Stag. 4 (feriali senza fiere)	2006	2.002	77,332%	0,194	25,050%	111,18	35,091	31,563%
	2007	1.980	79,149%	0,191	24,184%	118,64	39,770	33,521%
	2008	2.464	76,784%	0,209	27,218%	118,35	38,462	32,498%
	<b>06-08</b>	<b>6.446</b>	<b>77,681%</b>	<b>0,199</b>	<b>25,659%</b>	<b>116,22</b>	<b>37,969</b>	<b>32,669%</b>
Stag. 5 (feriali con fiere)	2006	1.716	88,414%	0,146	16,495%	132,86	52,309	39,372%
	2007	1.760	86,468%	0,163	18,815%	132,88	52,361	39,404%
	2008	1.540	86,627%	0,160	18,456%	141,49	59,794	42,259%
	<b>06-08</b>	<b>5.016</b>	<b>87,183%</b>	<b>0,157</b>	<b>17,966%</b>	<b>135,50</b>	<b>54,809</b>	<b>40,449%</b>

Legenda: WE = fine settimana (da venerdì a domenica inclusi)

I risultati empirici, sorprendentemente, sono molto simili a quelli riportati nella tabella 4, costruiti sull'intero campione. Si notano alcune differenze marginali nei prezzi, mentre la deviazione standard normalizzata dell'occupazione è sostanzialmente stabile.

## Conclusioni

I risultati permettono di tracciare due conclusioni: una relativa all'obiettivo conoscitivo del presente articolo e in particolare con riferimento alle

relazioni tra strategia di destinazione e le stagionalità delle imprese alberghiere; una seconda relativa ai margini di manovra che la strategia delle imprese alberghiere riveste nella gestione dell'occupazione e dei prezzi.

L'analisi delle evidenze empiriche conferma l'utilità di partire dal posizionamento della città (strategia di destinazione), in termini di target attratti, per definire le stagionalità e gli effetti sull'occupazione delle imprese alberghiere. Infatti, passando dalla prima alla quinta stagionalità, la saturazione passa dal 42% all'87%. Inoltre, il valore assoluto dell'occupazione è sufficientemente stabile nei tre anni in esame per tutte e cinque le stagionalità. Ciò significa che si rileva una certa stabilità nei segmenti attratti e, di conseguenza, nelle stagionalità e nelle performance delle imprese alberghiere.

Queste evidenze suggeriscono il rilievo che la strategia di destinazione assume nel modulare il mix commerciale delle imprese ricettive locali da un lato, e la necessità di disporre di analitiche informazioni su base temporale, dall'altro, per apprezzare le effettive stagionalità.

Una seconda area di riflessione è relativa al ruolo rivestito dalla strategia di destinazione e di impresa nel gestire l'occupazione e il prezzo. Seguendo i suggerimenti della letteratura, si è supposto che le decisioni a livello aziendale si riflettano maggiormente sulla politica di prezzo piuttosto che sull'occupazione.

I dati confermano solo parzialmente questa ipotesi. Infatti, la tabella 4 mostra una ridotta deviazione standard normalizzata dell'occupazione rispetto a quella del prezzo, ma solo negli ultimi tre periodi (stagionalità medio-alte). Al contrario lungo le prime due stagionalità la variabilità dell'occupazione è maggiore di quella del prezzo.

I risultati empirici sembrano suggerire un rapporto più complesso tra la strategia di destinazione e di impresa. In particolare, nei periodi di alta stagione (quali le ultime tre stagionalità) il management tende a focalizzare la propria attenzione nella definizione del prezzo, in ragione del proprio posizionamento (localizzazione, ampiezza dei servizi, brand, ecc.). La variabilità di quest'ultimo è molto alta (42,954%). Per contro l'occupazione mostra un valore elevato (87%) e relativamente poco variabile (18,449%).

Lungo i periodi di bassa stagione (prime due stagionalità) i vantaggi (o gli svantaggi) di posizionamento sono maggiormente efficaci nell'aumentare (o nel ridurre) il valore dell'occupazione. Infatti, il valore della deviazione standard normalizzata sale al 47,037% (secondo periodo) e al 59,807% (primo periodo) (tabella 4).

Si può quindi concludere che la strategia di destinazione definisca i segmenti attratti e le conseguenti stagionalità. Le stagionalità influenzano poi l'occupazione. La strategia aziendale si focalizza soprattutto sulla gestione del prezzo nei periodi di alta stagione. Nei periodi di bassa stagione le scelte di posizionamento originano un effetto più ampio sull'occupazione.

## References

- AICA, 2009. [http://www.aica-italia.it/fileutente/File/Documenti/Alberghi/12\\_2008.xls](http://www.aica-italia.it/fileutente/File/Documenti/Alberghi/12_2008.xls).
- Alleyne, P., Doherty, L., Greenidge, D., *Human resource management and performance in the Barbados hotel industry*, in «International Journal of Hospitality Management», 25, 623-646, 2006.
- Baker, M., Riley, M., *New perspectives on productivity in hotels: some advances and new directions*, in «International Journal of Hospitality Management», 13, 297-311, 1994.
- Banca d'Italia, 2009. [http://www.bancaditalia.it/statistiche/rapp\\_estero/altre\\_stat/turismo-int;internal&action=\\_setlanguage.action?LANGUAGE=it](http://www.bancaditalia.it/statistiche/rapp_estero/altre_stat/turismo-int;internal&action=_setlanguage.action?LANGUAGE=it).
- Barros, C.P., *A stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry*, in «Tourism Economics», 10, 177-192, 2004.
- Barros, C.P., *Measuring efficiency in the hotel sector*, in «Annals of Tourism Research», 32, 456-477, 2005.
- Barros, C.P., Mascarenhas, M.J., *Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels*, in «International Journal of Hospitality Management», 24, 415-436, 2005.
- Baum, J.A.C., Haveman, H.A., *Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990*, in «Administrative Science Quarterly», 42, 304-338, 1997.
- Baum, J.A.C., Ingram, P., *Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980*, in «Management Science», 44, 996-1016, 1998.
- Baum, J.A.C., Mezias, S.J., *Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990*, in «Administrative Science Quarterly», 37, 580-604, 1992.
- Bieger, T., *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, Dritte Auflage*, München/Wien, Oldenburg, 1997.
- Bieger, T., Weibel, C., *Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing – Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte*, AIEST, Destination Marketing, vol. 40, San Gallo, AIEST, 1998.
- Brander Brown, J., Harris, P., *Relating business orientation and performance measurement design in a service industry context: theoretical and empirical perspectives from the hotel industry*, Proceedings of Performance Measurement: Theory and Practice Conference, Cambridge University, 1998.
- Capó, J., Riera A., Rosselló, J., *Accommodation determinants of seasonal patterns*, in «Annals of Tourism Research», 34, 422-436, 2007.
- Capon, N., Farley, J.U., Hoenig, S., *Determinants of financial performance: a meta-analysis*, in «Management Science», 36, 1143-1159, 1990.
- Chakravarthy, B., *Measuring strategic performance*, in «Strategic Management Journal», 7, 437-458, 1986.
- Chand, M., Katou, A.A., *The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 29, 576-594, 2007.
- Chen, C.F., *Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan*, in «Tourism Management», 28, 696-702, 2007.
- Chen, H.M., Tseng, C.H., *The performance of marketing alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan*, in «Tourism Management», 26, 15-24, 2005.

- Chung, K.Y., *Hotel room rate pricing strategy for market share in oligopolistic competition – eight-year longitudinal study of super deluxe hotels in Seoul*, in «Tourism Management», 21, 135-145, 2000.
- Chung, W., Kalnins, A., *Agglomeration effects and performance: a test on the Texas lodging industry*, in «Strategic Management Journal», 22, 969-988, 2001.
- Cizmar, S., Weber, S., *Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia*, in «International Journal of Hospitality Management», 19, 227-240, 2000.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorin, J.F., Pereira-Moliner, J., *Strategic groups in the hospitality industry: intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain*, in «Tourism Management», 27, 1101-1116, 2006.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorin, J.F., Pereira-Moliner, J., *The impact of strategic behaviours on hotel performance*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 19(1), 6-20, 2007a.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorin, J.F., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D., *Environmental strategies and their impact on hotel performance*, in «Journal of Sustainable Tourism», 15, 663-679, 2007b.
- 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.
- Coda, V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, in «Sviluppo e Organizzazione», 7-21, marzo-aprile, 1984a, .
- Collier, P., Gregory, A., *Management accounting in hotel groups*, London, CIMA, 1995.
- Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B., *Tourism, competitiveness, and social prosperity*, in «Journal of Business Research», 44, 137-152, 1999.
- Damonte, L.T., Rompf, P.D., Bahl, R., Domke, D.J., *Brand affiliation and property size effects on measures of performance in lodging properties*, in «Hospitality Research Journal», 20, 1-16, 1997.
- Danziger, S., Israeli, A., Bekerman, M., *The relative role of strategic assets in determining customer perceptions of hotel room price*, in «International Journal of Hospitality Management», 25, 129-145, 2006.
- Davies, B., *Industrial organization. The UK hotel sector*, in «Annals of Tourism Research», 26, 294-311, 1999.
- De Carlo, M., *Competitiveness of Milan destination. Milan Chambre of Commerce*, Unpublished research report, 2007.
- Dixon, J.R., Nanni, A.J. Jr, Vollmann, T.E., *The new performance challenge: measuring operations for World-Class competition*, Burr Ridge IL, Business-One Irwin, 1990.
- Dwyer, L., Kim, C., *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, Current Issues in Tourism, 6, 369-414, 2003.
- Eccles, R.G., *The performance measurement manifesto*, in «Harvard Business Review», 131-137, 1991.
- Enright, M.J., Newton, J., *Tourism destination competitiveness: a quantitative approach*, in «Tourism Management», 25, 777-788, 2004.
- Enz, C.A., Canina, L., *The best of times, the worst of times: Differences in hotel performance Following 9/11*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43 (5), 41-52, 2002.

- Enz, C.A., Canina, L., Walsh, K., *Hotel-industry averages. An inaccurate tool for measuring performance*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42 (6), 22-32, 2001.
- Evans, N., 2005. Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17(5), 376-390.
- Ezzemel, M., *Business unit and divisional performance measurement*, London, Academic Press, 1992.
- Fiera Milano, 2008, [http://www.fieramilano.it/fiera/doc/Investor\\_Relations/Bilanci\\_e\\_Relazioni/BILANCIO%20ITA%20BASSA.pdf](http://www.fieramilano.it/fiera/doc/Investor_Relations/Bilanci_e_Relazioni/BILANCIO%20ITA%20BASSA.pdf).
- Garrigós-Simon, F.J., Marqués, D.P., Narangajavana, Y., *Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 17, 22-38, 2005.
- Geller, A.N., *Tracking the critical success factors for hotel companies*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 25 (4), 77-81, 1985.
- Go, F.M., Govers, R., *Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness*, in «Tourism Management», 21 (SI), 79-88, 2000.
- Gray, B.J., Matear, S.M., Matheson, P.K., *Improving the performance of hospitality firms*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 12(3), 149-155, 2000.
- Gursoy, D., Swanger, J., *Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success*, in «International Journal of Hospitality Management», 26, 213-227, 2007.
- Harrington, R.J., *The environment, involvement, and performance: implications for the strategic process of food service firms*, in «International Journal of Hospitality Management», 23, 317-341, 2004.
- Harris, P.J., Brander Brown, J., *Research and development in hospitality accounting and finance management*, in «International Journal of Hospitality Management», 17, 161-181, 1998.
- Hawawini, G., Subramanian, V., Verdin, P., *Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence*, in «Strategic Management Journal», 24 (1), 1-6, 2003.
- Hofer, C.W., Schendel, D., *Strategy formulation: analytical concepts*, St. Paul MN, West Publishing Co., 1978.
- Huang, H.C., Chu, W., Wang, W.K., *Strategic performance measurement and value drivers: evidence from international tourist hotels in an emerging economy*, in «Service Industries Journal», 27, 1111-1128, 2007.
- Hwang, S., Chang, T., *Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan*, in «Tourism Management», 24, 357-369, 2003.
- Ingram, P., Baum, J.A.C., *Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980*, in «Administrative Science Quarterly», 42, 68-102, 1997.
- Ingram, P., Inman, C., *Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls*, in «Administrative Science Quarterly», 41, 629-658, 1996.
- Ingram, P., Roberts, P.W., *Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry*, in «American Journal of Sociology», 106, 387-423, 2000.
- Invernizzi, G., *Le determinanti del "reddito operativo della gestione tipica": concetti e metodologia applicativa*, in «Rivista dei dottori commercialisti», n° 1, gennaio-febbraio: 81-115, 1986.

- Israeli, A.A., *Star rating and corporate affiliation: their influence on room price and performance of hotels in Israel*, in «International Journal of Hospitality Management», 21, 405-424, 2002.
- Istat, 2008. <http://demo.istat.it/pop2008/index1.html>.
- Istat, 2009. <http://sitis.istat.it/sitis/html/index.htm>.
- Jeffrey, D., Barden, N.J., *Weekly occupancy fluctuations in Yorkshire and Humberside hotels 1982–1984: patterns and prescriptions*, in «International Journal of Hospitality Management», 5, 177-187, 1986.
- Jeffrey, D., Barden, R., *Monitoring hotel performance using occupancy time-series analysis: the concept of occupancy performance space*, in «International Journal of Tourism Research», 2, 383-402, 2000a.
- Jeffrey, D., Barden, R., *An analysis of daily occupancy performance: a basis for effective hotel marketing?*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 12(3): 179-189, 2000b.
- Jeffrey, D., Barden, R., *Multivariate models of hotel occupancy performance and their implications for hotel marketing*, in «International Journal of Tourism Research», 33 (3), 33-44, 2001.
- Jeffrey, D., Barden, R., Buckley, P.J., Hubbard, N.J., *What makes for a successful hotel? Insights on hotel management following 15 years of hotel occupancy analysis in England*, in «The Service Industry Journal», 22(2), 73-88, 2002.
- Jogaratham, G., Tse, E.C.Y., *Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: performance evidence from the Asian hotel industry*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 18(6), 454-468, 2006.
- Johns, N., Howcroft, B., Drake, L., *The use of data envelopment analysis to monitor hotel productivity*, in «Progress in Tourism and Hospitality Research», 3, 119-127, 1997.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The balanced scorecard: measures that drive performance*, in «Harvard Business Review», 71-80, 1992.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Putting the balanced scorecard to work*, in «Harvard Business Review», 134-142, 1993.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston MA, Harvard Business School Press, 1996.
- Kim, H.B., Kim, W.G., *The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants*, in «Tourism Management», 26, 549-560, 2005.
- Koenig, N., Bischoff, E.E., *Analyzing seasonality in Welsh room occupancy data*, in «Annals of Tourism Research», 31(2), 374-392, 2005.
- Langer, G., *Traffic noise and hotel profits – is there a relationship?*, in «Tourism Management», 17, 295-305, 1996.
- Lee, M.J., Jang, S., *Market diversification and financial performance and stability: a study of hotel companies*, in «International Journal of Hospitality Management», 26, 362-375, 2007.
- Lenz, R.T., *Determinants of organizational performance: an interdisciplinary review*, in «Strategic Management Journal», 2, 131-154, 1981.
- Madan, K., *An analysis of the debt-equity structure of leading hotel chains in India*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 19, 397-414, 2007.
- Mazzola, P., *La diagnosi strategica nella gestione dell'impresa*, Milano, Egea Editore, 1996.

- Meidan, A., Lee, B., *Marketing strategies for hotels*, in «International Journal of Hospitality Management», 1, 169-177, 1982.
- Mia, L., Patiar, A., *The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study*, in «International Journal of Hospitality Management», 20, 111-128, 2001.
- Min, H., Min, H., Joo, S.J., Kim, J., *Evaluating the financial performances of Korean luxury hotels using data envelopment analysis*, in «Service Industries Journal», 29, 835-845, 2009.
- Namasivayam, K., Miao, L., Zhao, X., *An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry*, in «International Journal of Hospitality Management», 26, 574-587, 2007.
- Øgaard, T., Marnburg, E., Larsen, S., *Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance*, in «Tourism Management», 29, 661-671, 2008.
- Okumus, F., *Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?*, in «International Journal of Hospitality Management», 23(2), 123-143, 2002.
- Pan, C., *Market structure and profitability in the international tourist industry*, in «Tourism Management», 26, 845-850, 2005.
- Pine, R., Phillips, P., *Performance comparisons of hotels in China*, in «International Journal of Hospitality Management», 24, 57-73, 2005.
- Prescott, J.E., *Environments as moderators of the relationship between strategy and performance*, in «The Academy of Management Journal», 29(2), 329-346, 1986.
- Rappaport, A., *Creating shareholder values*, New York, Free Press, 1986.
- Reichel, A., Haber, S., *A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study*, in «Tourism Management», 26, 681-690, 2005.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I., *The competitive destination: a sustainable perspective*, in «Tourism Management», 21 (SI), 1-7, 2000.
- Rodríguez, F.J.G., Cruz, Y., *Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms*, in «International Journal of Hospitality Management», 26, 824-839, 2007.
- Rumelt, R.P., *How much does industry matter?*, in «Strategic Management Journal», 12 (3), 167-185, 1991.
- Sainaghi, R., *Il potenziale di miglioramento economico dell'impresa alberghiera*, in «Economia & Management», 3, 99-116, 2000.
- Schmalensee, R., «Do Markets differ much?», in «American Economic Review», 75 (3), 341-351, 1985.
- Shank, J.K., Govindarajan, V., *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*, New York NY, The Free Press, 1993.
- Sigala, M., *Using data envelopment analysis for measuring and benchmarking productivity in the hotel sector*, in «Journal of Travel and Tourism Marketing», 16, 39-59, 2004.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Heung, V.C.S., Yim, F.H.K., *An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry*, in «International Journal of Hospitality Management», 24, 555-577, 2005.
- Stimpert, J.L., Duhaime, I.M., *Seeing the big picture: the influence of industry, diversification, and business strategy on performance*, in «The Academy of Management Journal», 40(3), 560-583, 1997.

- Urtasun, A., Gutiérrez, I., *Hotel location in tourism cities. Madrid 1936-1998*, in «Annals of Tourism Research», 33, 382-402, 2006.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V., *Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches*, in «Academy of Management Review», 11(4), 801-814, 1986.
- Walker, O.C., Ruekert, R.W., *Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework*, in «Journal of Marketing», 51(1), 15-33, 1987.
- Winata, L., Mia, L., *Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry*, in «International Journal of Hospitality Management», 24, 21-39, 2005.
- Worsfold, P., *HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 11, 340-348, 1999.