

Antecedenti delle performance economiche e operative delle imprese alberghiere individuali: il caso Milano

Ruggero Sainaghi

Professore Associato

ISTITUTO DI ECONOMIA E
MARKETING
UNIVERSITÀ IULM - MILANO

Present article identifies the main managerial drives able to influence hotel performance and proposes a set of indicators (dependent variables) able to depict the link between decisions and results.

The paper is empirical and reports the findings based on a sample composed of 72 firms operating in Milan. The sample includes only individual firms.

Regressive models based on economic variables are not significant. In contrast, the models built around operating measures present a significant value and highlight a series of antecedent variables. Among the latter, size, year of founding, ownership structure and location are the most relevant.

1. Introduzione

Numerosi contributi in letteratura hanno cercato di rispondere a una domanda cruciale per ricercatori e manager: quali fattori influenzano le performance di un'impresa (Lenz, 1981; Capon, Farley e Hoening, 1990; Stimpert e Duhaime, 1997) e, con specifico riferimento al tema del presente articolo, di un'impresa alberghiera (Atkinson e Bronder Brown, 2001; Bergin-Seers e Jago, 2007).

I tentativi di risposta hanno messo in evidenza, da un lato, l'importanza che riveste l'ambiente entro cui l'impresa opera, trovando alcune determinanti dei risultati soprattutto nella struttura dei settori e dei mercati (Barrows e Naka, 1994; Davies, 1999; Pan, 2005); dall'altro, la rilevanza di alcune scelte strategiche o funzionali (marketing, HRM, processi operativi, ecc.) realizzate all'interno dell'impresa, che sono emerse come potenti determinanti delle performance (Gursoy e Swanger, 2007; Chen, 2007). Quest'ultimo filone conta un alto numero di contributi (Sainaghi, 2009).

Il presente articolo vuole offrire un contributo al dibattito riguardante le determinanti delle performance e intende affrontare due principali quesiti di ricerca: i) quali antecedenti aziendali mostrano dei legami più stretti con i risultati d'impresa, ii) quali misure di performance permettono di cogliere con mag-

gior chiarezza il legame tra decisioni e risultati.

2. Analisi della letteratura

Le determinanti dei risultati

Il tema delle performance del settore alberghiero è stato affrontato da numerosi contributi (Okumus, 2002). Sono soprattutto alcune caratteristiche delle imprese alberghiere (Harris e Brander Brown, 1998; Mia e Patiar, 2001; Winata e Mia, 2005) a rendere questo settore un interessante campo di ricerca, unitamente alla forte crescita registrata in passato dal comparto, alla crescente competizione (Collier e Gregory, 1995; Harris e Brown, 1998) e all'esistenza di un'elevata concentrazione spaziale (destinazioni) (Baum e Mezias, 1992; Dredge, 1999; Sainaghi, 2006).

L'estensiva ricerca bibliografica condotta in precedenti ricerche (Sainaghi, 2010b) ha permesso di identificare alcune significative determinanti aziendali delle performance economiche ed operative, riconducibili principalmente: i) alla dimensione dell'azienda, ii) al periodo di nascita dell'impresa (founding), iii) ad alcune variabili caratterizzanti il sistema di prodotto, iv) alle scelte di marketing, v) alla formula gestionale, vi) alla localizzazione.

La *dimensione dell'azienda* è una variabile frequentemente utilizzata negli studi sulle determinanti (Barros, 2004; Pine e Phillips, 2005; Claver-Cortés et al. 2006). Generalmente le evidenze empiriche confermano un legame positivo con i risultati, lasciando trasparire l'esistenza di economie di scala. Questa variabile è resa operativa ricorrendo al numero di camere presenti nella struttura (Israeli, 2002), al fatturato (Nicolau, 2005) o al numero di dipendenti (Yang e Lu, 2006).

L'*anno di fondazione* rappresenta una variabile molto rilevante per un'impresa caratterizzata da elevati investimenti nelle risorse materiali (immobile). Ingram e Baum (1997a, b) hanno evidenziato l'importanza di questa determinante, spesso acuita dalle diffuse attività di benchmarking che di solito gli albergatori realizzano prima di decidere le caratteristiche tecniche dell'immobile. Le nuove strutture tendono dunque ad essere profondamente influenzate dagli standard presenti al momento della costruzione. Questa variabile è misurata considerando

Ruggero Sainaghi

appunto l'anno di fondazione dell'impresa e tende a rivestire maggiore importanza per le imprese individuali, poiché a differenza delle imprese in catena, non possono trarre esperienza da precedenti aperture realizzate in altri contesti (Baum e Mezias, 1992; Baum e Ingram, 1998).

Il *sistema di prodotto* include le principali caratteristiche del servizio offerto dall'impresa alberghiera. Negli studi sulle determinanti si è posta particolare attenzione alla categoria di appartenenza, misurata dal numero di stelle (Pine e Phillips, 2005; Danziger et al., 2006). Una seconda variabile, generalmente definita come "ampiezza dei servizi offerti" (Claver-Cortés et al., 2006, 2007a, 2007b; Urtasun e Gutiérrez, 2006), segmenta le imprese sulla base della estensione (numero di servizi offerti) della propria gamma d'offerta.

Tra le variabili di *marketing* molti studi sottolineano l'importanza delle scelte di market orientation (Sargeant e Mohamad, 1999; Gray et al., 2000; Capiez e Kaya, 2004), i cui contenuti possono essere misurati considerando il peso dei principali segmenti serviti, i canali utilizzati, i periodi di apertura (Jeffrey e Barden, 2000a, b). I prezzi generalmente non vengono impiegati come variabile indipendente, quanto piuttosto come misura di performance.

L'*assetto di gestione* riveste grande importanza per le strutture alberghiere; numerosi articoli distinguono tra imprese affiliate e indipendenti (Ingram, 1996; Madan, 1997). Generalmente le imprese alberghiere inserite all'interno di una catena traggono diversi vantaggi che si riflettono in performance migliori o in una maggiore probabilità di sopravvivenza (Ingram, 1996).

La *localizzazione* rappresenta forse la variabile che più influenza i risultati di un'impresa ricettiva. È regola del settore indicare tra i primi tre fattori che incidono sulle performance la "localizzazione, la localizzazione e la localizzazione" (Baum e Mezias, 1992). Può sembrare allora strano che pochi studi abbiano esplorato i legami tra la localizzazione e le performance aziendali. In effetti molti studi si basano su campioni costruiti a livello nazionale; si perde così l'importanza che riveste la localizzazione all'interno di una specifica destinazione. L'ubicazione è di solito misurata calcolando la distanza metrica da attrattive rilevanti per la località (Ingram e Inman, 1996), utilizzando una ripartizione della destinazione in aree definite soggettivamente (Urtasun e Gutiérrez, 2006) o impiegando la mappa delle vie,

come negli studi su Manhattan realizzati da Baum e Mezias (1992) e Baum e Haveman (1997).

Le misure di performance

Per misurare i risultati di un'impresa possono essere messe in campo principalmente tre tipi di misure, riprendendo la nota segmentazione di Venkatraman e Ramanujam (1986) o di Coda (1984, 1988): i) misure finanziarie o economiche, ii) misure operative o competitive, iii) misure organizzative o sociali.

La *dimensione finanziaria o economica* compendia principalmente misure contabili riguardanti i margini aziendali o la redditività. Negli studi relativi al comparto alberghiero numerose ricerche hanno impiegato questa dimensione, misurata soprattutto attraverso indicatori relativi alla redditività operativa (Yeung e Lau, 2005), alla redditività delle vendite (Garrigós-Simon et al., 2005) o alla redditività del capitale netto (Kang, Lee e Huh, 2010).

La *dimensione operativa o competitiva* misura la capacità dell'azienda di ritagliarsi un proprio spazio nell'arena in cui opera. Questa dimensione è misurata attraverso indicatori quali la quota di mercato o la customer satisfaction. Negli studi relativi alle imprese alberghiere tre indicatori rivestono particolare importanza: i) l'occupazione, intesa come il rapporto tra le camere vendute e quelle disponibili in un certo periodo di tempo (Kim e Kim, 2005), ii) il prezzo medio, calcolato dividendo il fatturato e il numero di camere vendute (Chung, 2000), iii) il ricavo medio per camera disponibile (o RevPAR), dato dal rapporto tra il fatturato e il numero di camere disponibili (o dal prodotto tra l'occupazione e il prezzo medio) (Enz, Canina e Walsh, 2001).

La *dimensione organizzativa o sociale* misura "i livelli di soddisfazione, fiducia, coesione dei vari interlocutori sociali dei cui contributi e consensi l'impresa ha bisogno" (Coda, 1988: 5). Si tratta di una dimensione scarsamente utilizzata negli studi sulle determinanti delle imprese alberghiere. Laddove impiegata, gli indicatori messi in campo riguardano principalmente i dipendenti e misurano, ad esempio, i livelli di assenteismo, il turnover o il grado di soddisfazione (Karatepe e Bekteshi, 2008).

3. Metodologia

Per esplorare il legame tra alcune determinanti aziendali e i risultati è stato selezionato un campione di imprese alberghiere, utilizzando come setting geografico la città di Milano. Si è deciso di focalizzare la ricerca su una destinazione per esplorare il rilievo che riveste la localizzazione nell'influenzare la performance (operativa ed economica).

Campione

Il campione è stato costruito raccogliendo i bilanci delle 110 imprese alberghiere tenute dal deposito del bilancio presso la Camera di Commercio; a tali imprese è stato poi sottoposto un questionario ottenendo 72 casi validi. L'analisi è stata condotta escludendo le strutture a 1 e 2 stelle, come avviene generalmente in studi di questo tipo (Claver-Cortes et al., 2006).

Si precisa che ogni unità del campione è rappresentata da un'azienda (ragione sociale), comunque, nei 72 casi finali non risulta inclusa nessuna impresa che gestisce più unità alberghiere. Esiste quindi una relazione paritaria tra il numero di imprese e di unità alberghiere.

Il campione risulta, inoltre, composto esclusivamente da imprese individuali. Infatti, le imprese in catena dispongono di un bilancio consolidato in cui convergono i risultati di tutte le unità gestite, anche quelle che non sono localizzate nella destinazione oggetto di analisi.

Variabili indipendenti

Sulla base dell'analisi della letteratura, le variabili indipendenti sono state ricondotte alle sei categorie introdotte in precedenza – dimensione, anno di fondazione, sistema di prodotto, leve di marketing, assetto gestionale, localizzazione.

In particolare, la *dimensione* è stata misurata considerando il numero di camere disponibili e il numero dei dipendenti.

L'*anno di fondazione* si riferisce al periodo di fondazione dell'impresa.

Le variabili relative al *sistema di prodotto* sono rappresentate dal numero di stelle e dalla presenza di strutture dedicate al segmento congressuale. Si è scelto di introdurre quest'ultima

variabile per il rilievo che riveste questo segmento per la città di Milano.

Le *scelte di marketing* hanno trovato espressione in tre variabili: il peso rivestito dal canale diretto, l'incidenza percentuale dei clienti leisure e il numero di giorni di apertura (su base annua). Le scelte di canale rivestono grande importanza soprattutto nella definizione dei prezzi di vendita del servizio. La decisione di includere il peso del segmento leisure si giustifica principalmente alla luce del forte posizionamento della città di Milano sulle componenti business e fieristiche (Sainaghi, 2010a), con la conseguente difficoltà a saturare la capacità produttiva nei giorni festivi e non lavorativi. Il peso del segmento leisure misura allora la capacità dell'impresa di destagionalizzare i propri flussi. Infine, il numero di giorni di apertura misura la stagionalità del modello di business. Si tratta di una variabile rilevante data la natura prevalentemente fissa dei costi operativi di un'impresa alberghiera.

Le scelte relative *all'assetto di gestione* sono state misurate distinguendo tra strutture con assetto proprietario, dove il management è anche proprietario degli immobili, e strutture in gestione, dove il management non dispone della proprietà degli asset immobiliari. Questa distinzione è rilevante poiché nel primo caso il management dispone di una maggiore libertà nel ridefinire gli spazi fisico-tecnici per adattarli alle esigenze dei propri clienti.

La *localizzazione* è stata misurata attraverso due dimensioni: quella più restrittiva considera l'ubicazione delle strutture nel centro della città; la seconda distingue a seconda che l'impresa sia ubicata all'interno della città o nella zona periferica (cerchio delle tangenziali).

Variabili dipendenti

Si sono impiegate due dimensioni per misurare i risultati aziendali: la dimensione finanziaria (o economica) e la dimensione operativa.

La dimensione finanziaria è stata misurata attraverso l'impiego di tre differenti misure: i) ROS (Return On Sale), dato dal rapporto tra il reddito operativo della gestione caratteristica e il fatturato, ii) RONA (Return On Net Assets), calcolato rapportando il reddito operativo della gestione caratteristica al

Ruggero Sainaghi

capitale investito netto dell'anno precedente, iii) ROE (Return On Equity), ottenuto dividendo il reddito netto sul capitale netto di inizio periodo.

Questi indicatori si basano sui dati raccolti direttamente dai bilanci. La dimensione operativa è stata articolata in tre indicatori: occupazione, ricavo medio camera (Average Room Rate, indicato con l'acronimo ARR) e ricavo medio per camera disponibile (Revenue Per Available Room o RevPAR). Per costruire questi indicatori ci si è avvalsi delle informazioni raccolte mediante questionari e mediante i bilanci (con esclusione dell'occupazione).

Descrizione del campione

La Tabella 1 riporta una descrizione del campione, mettendo in evidenza alcune misure delle variabili indipendenti e dipendenti introdotte in precedenza.

Tabella 1.
Struttura del campione

VARIABILI	N	RANGE STANDARD	MINIMO	MASSIMO	MEDIA	DEVIAZIONE	VARIANZA
Numero camere	72	161	27	188	71,96	36,64	1.342,55
Numero dipendenti	72	94	6	100	19,79	14,12	199,38
Anno fondazione	72	57	1	58	23,60	15,06	226,78
Stelle	72	2	3	5	3,53	0,56	0,31
Servizi congressuali	72	1	0	1	0,29	0,46	0,21
Canale diretto	72	0,77	0,05	0,82	0,40	0,22	0,05
Leisure peso	72	0,7	0	0,7	0,19	0,15	0,02
Giorni apertura	72	65	300	365	345,86	18,77	352,29
Proprietà	72	1	0	1	0,67	0,47	0,23
Centro	72	1	0	1	0,26	0,44	0,20
Città	72	1	0	1	0,90	0,30	0,09
ROS	72	65,00%	-26,00%	39,00%	9,07%	0,12	0,01
RONA	72	5046,00%	-113,00%	4933,00%	152,79%	6,30	39,71
ROE	72	1155,00%	-90,00%	1065,00%	35,46%	1,55	2,41
Occupazione	72	72,00%	25,00%	97,00%	66,60%	0,14	0,02
ARR	72	695,58	€ 53,59	€ 749,17	€ 132,33	90,77	8.239,88
RevPAR	72	466,63	€ 39,74	€ 506,37	€ 86,08	60,99	3.720,27
Numero di casi validi	72						

La tabella mostra un campione prevalentemente composto da imprese di media dimensione (72 camere, 20 dipendenti), presenti sul mercato da circa 24 anni, operanti nella fascia 3-4 stelle (stelle medie 3,53) e generalmente sprovviste di servizi dedicati al segmento congressuale (valore medio 0,29). Il ricorso al canale diretto origina circa il 40% delle camere vendute, il peso della clientela leisure è pari a circa il 20%, i giorni di apertura sono pari a 345. Il campione è prevalentemente composto da strutture in proprietà (67%). Il 26% del campione è ubicato in centro, mentre il 90% nella porzione urbana della città (perimetro interno alle tangenziali).

I risultati economici mostrano un ROS medio del 9%. Il RONA è particolarmente elevato poiché soprattutto le imprese in gestione hanno un ridottissimo capitale investito netto (essendo il capitale circolante netto della gestione caratteristica strutturalmente negativo); anche il ROE medio è piuttosto elevato (35%), poiché molte aziende hanno un capitale netto estremamente esiguo.

Le misure operative rilevano una buona occupazione media (66,6%), un ricavo medio camera pari a 132 € e un RevPAR di 86 €.

Analisi di correlazione

Prima di procedere con la regressione si è effettuata un'analisi di correlazione volta a identificare gli eventuali problemi di multicollinearità. La Tabella 2 riporta la matrice di correlazione e mostra come alcune variabili sono tra loro correlate, seppure i valori non sono generalmente significativi. Tra le eccezioni si segnala la presenza di un legame positivo tra le seguenti variabili indipendenti:

- numero di camere e numero di dipendenti: questa relazione appare ragionevole: al crescere della capacità si rende necessario adeguare l'organico;
- numero di camere e presenza di servizi congressuali: solo le imprese di maggiori dimensioni dispongono degli spazi per accogliere un centro congressi;
- numero di stelle e numero di dipendenti: gli alberghi quattro stelle di Milano tendono ad essere le imprese più grandi del campione e dispongono, quindi, di un maggior numero di addetti.

Ruggero Sainaghi

Tabella 2.
Matrice di correlazione

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Numero camere (1)		1,000																
Numero dipendenti (2)			1,000															
Anno di fondazione (3)				1,000														
Stelle (4)					1,000													
Servizi congressuali (5)						1,000												
Peso canale diretto (6)							1,000											
Peso clientela leisure (7)								1,000										
Giorni di apertura (8)									1,000									
Assetto proprietario (9)										1,000								
Localizz. in centro (10)											1,000							
Localizz. in città (11)												1,000						
ROS (12)													1,000					
RONA (13)														1,000				
ROE (14)															1,000			
Occupazione (15)																1,000		
ARR (16)																	1,000	
Repar (17)																		1,000

** - Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * - Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). - Number of cases: always 72

Analizzando, invece, le relazioni che riguardano le variabili dipendenti (numeri 12-17 della Tabella 2), si rileva un legame positivo tra:

- il numero di dipendenti e il ricavo medio per camera (ARR) e per camera disponibile (RevPAR). Questo legame è ragionevole: le strutture con più personale possono praticare maggiori prezzi;
- il ricavo medio camera (ARR) e il ricavo per camera disponibile (RevPAR): si ricorda che il RevPAR altro non è che il prezzo medio camera moltiplicato per l'occupazione.

In ogni caso, per escludere la presenza di multicollinearità si è proceduto a calcolare il VIF (Variance Inflation Factor). Il valore massimo ottenuto è pari a 2,7 e quindi inferiore rispetto alla soglia di 3 (Hair et al., 2005).

4. Risultati

I risultati sono riportati all'interno della Tabella 3 e mostrano, per ciascun modello, la significatività della regressione (p) e il valore del coefficiente R^2 (adjusted) (parte alta della tabella), unitamente al coefficiente di regressione per ciascuna variabile indipendente (β) e la sua significatività (sig.). Nell'ultima colonna a destra è riportato il valore del VIF (che resta il medesimo per tutti e sei i modelli).

Un primo dato che emerge è la non significatività dei primi tre modelli, costruiti utilizzando variabili dipendenti economiche. In tutti e tre i casi si rileva, infatti, un valore molto alto del primo parametro di significatività (attribuita al modello), che esclude la significatività dei risultati. Inoltre, il valore del coefficiente R^2 (adjusted) è molto basso, ciò significa che il modello spiega in minima parte la varianza dei risultati.

L'impiego di indicatori operativi come variabile dipendente descrive, invece, un quadro completamente diverso nei risultati. In particolare il modello 5 che impiega come variabile dipendente il prezzo e il modello 6, incentrato sul prezzo per camera disponibile o RevPAR, si caratterizzano per un'elevata significatività e un valore altrettanto elevato del coefficiente R^2 (adjusted). Infine, l'utilizzo dell'occupazione (modello 4) non produce risultati significativi.

Focalizzando l'attenzione sui modelli 5 e 6 ed entrando nel

Ruggero Sainaghi

Tabella 3.
Modelli regressivi

	Modello 1		Modello 2		Modello 3		Modello 4		Modello 5		Modello 6	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Variabile dipendente												
Adjusted R square												
Sig.												
ROS												
-0,43												
,703												
RONA												
-0,76												
,865												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546												
ARR												
,504												
,000												
RevPAR												
,576												
,000												
ROE												
-0,15												
,540												
Occupaz.												
-0,16												
,546					</							

merito delle variabili indipendenti, si rileva la significatività (numeri riportati in grassetto) delle variabili dimensionali (numero camere e numero di dipendenti), dell'anno di fondazione, della localizzazione in centro. I valori di significatività superano, seppure di poco, la soglia di significatività fissata pari allo 0,05. Nel solo modello 6 risulta significativa anche la modalità di gestione. Per contro, invece, non si rileva alcuna correlazione significativa tra i risultati e le leve relative sia al sistema di prodotto (numero di stelle e presenza di servizi congressuali), sia alle leve di marketing (peso dei canali diretti, peso della clientela leisure, numero di giorni annui di apertura).

L'assetto proprietario mostra un valore negativo nel modello 2 e, soprattutto, 3, mentre presenta un coefficiente positivo negli altri casi. Questo apparente paradosso è in realtà legato alla diversa natura della variabile dipendente. Nel modello 3 quest'ultima è rappresentata dal ROE, dato dal rapporto tra l'utile netto e il capitale netto. Ora le imprese che dispongono della proprietà dell'immobile hanno un maggior capitale netto, che aumenta il denominatore dell'indice e quindi riduce il valore del ROE. Da qui il legame negativo. Nel caso, invece, delle misure operative, avere la proprietà dell'immobile permette di incidere positivamente sull'occupazione o sui prezzi di vendita praticati; il management può, infatti, adattare gli spazi fisico-tecnici alle esigenze dei propri clienti.

5. Analisi dei risultati

Questo paragrafo intende fornire alcune chiavi di lettura utili per interpretare i valori esposti nel paragrafo precedente. Data la sostanziale similarità dei risultati ottenuti utilizzando il modello 5 e 6, le considerazioni che seguono – salva specifica indicazione – possono essere estese sia al prezzo medio (ARR), sia al prezzo per camera disponibile (RevPAR).

Le *variabili dimensionali* risultano entrambe significative, tuttavia presentano intensità e segni differenti. Il numero di dipendenti mostra un legame positivo con le performance operative e un valore del coefficiente beta particolarmente elevato (circa 0,9). Ciò significa che al crescere del numero di dipendenti si rileva una parallela crescita dei risultati operativi, misurati dall'ARR o dal RevPAR. Che si rilevi una correlazione positiva così elevata anche utilizzando il RevPAR è un dato molto

Ruggero Sainaghi

importante se si ricorda che questo indicatore altro non è che il prezzo medio camera (ARR) moltiplicato per l'occupazione. La presenza di un alto numero di dipendenti, dunque, non permette solo di accrescere il ricavo medio (ARR) – come appare ragionevole dato il maggior contenuto di servizio –, ma anche di mantenere elevata l'occupazione, approdando a un maggior RevPAR.

Più complessa è invece l'analisi del secondo indicatore dimensionale, rappresentato dal numero di camere. Anche in questo caso la significatività è molto elevata, tuttavia il legame con le performance (coefficiente beta) è negativo. Ciò significa che al crescere della dimensione si rileva un peggioramento dei risultati operativi e vice versa. Questo risultato appare singolare e in contraddizione con quanto generalmente affermato dalla teoria sulle economie di scala, che postula una maggiore efficienza delle strutture produttive di maggiori dimensioni. Per interpretare correttamente questo risultato è importante ricordare due caratteristiche del presente studio: una riferita al campione e l'altra al setting geografico. Il campione si compone esclusivamente di imprese individuali, non configurate, quindi, seconda una logica a "catena". Si tratta di un'osservazione rilevante, poiché generalmente si riconoscono alcuni vantaggi alle imprese alberghiere affiliate: la possibilità di replicare best practices messe a punto in contesti differenti, di realizzare economie di scala, di raggio d'azione, di volume sui servizi centralizzati (booking, marketing, gestione del brand, ricerca, ecc.), la maggiore capacità di fidelizzare i segmenti al marchio e quindi di generare dei positivi processi di "travaso" della clientela da una struttura all'altra (Ingram, 1996). Questi vantaggi tendono a favorire lo sviluppo di unità alberghiere di maggiori dimensioni rispetto agli alberghi individuali. Per contro, però, una struttura individuale di grandi dimensioni può trovare diverse difficoltà a saturare la propria capacità produttiva, mantenendo un buon livello di prezzo. Da qui il valore negativo del coefficiente beta. Queste considerazioni relative al campione possono essere rafforzate da alcune osservazioni relative alla destinazione Milano. È noto che questa città sia fortemente legata a due segmenti di clientela: gli uomini d'affari e la clientela fieristica. Questo posizionamento genera una buona occupazione nei giorni lavorativi e nei periodi fieristici, ma per contro origina un'occupazione particolarmente modesta lungo le altre sta-

gionalità, che contano circa 100 giorni annui (Sainaghi, 2010a). Questa debolezza espone soprattutto le imprese individuali di maggiori dimensioni a una accesa concorrenza sul prezzo, al fine di raggiungere una occupazione soddisfacente. Si spiega così il rapporto negativo sia con i prezzi, sia (soprattutto) con il RevPAR.

L'anno di fondazione rileva una correlazione negativa con i risultati operativi, seppure il coefficiente beta mostra un valore inferiore (-0,178) rispetto alle precedenti due variabili dimensionali. Il risultato appare ragionevole: al crescere del numero di anni intercorrenti dalla fondazione (messa sul mercato dell'impresa) si rileva un legame negativo con le performance operative. Si potrebbe obiettare che le imprese che sono sul mercato da più anni dispongano di una maggiore conoscenza del settore, dei mercati, dei soggetti operanti nella filiera turistica e quindi abbiano maggiori strumenti per ottimizzare la gestione dei prezzi (ARR) e dei prezzi per camera disponibile (RevPAR). Queste osservazioni, senz'altro corrette, trascurano l'importanza che riveste la componente immobiliare nel comparto alberghiero. Le strutture più moderne tendono, infatti, a sviluppare i nuovi servizi richiesti dalla clientela, unitamente alle nuove soluzioni progettuali periodicamente messe a punto tese a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi produttivi.

L'assetto di gestione e in particolare la scelta di avere la proprietà dei muri mostra una correlazione positiva rispetto al RevPAR (0,209) e un valore significativo, seppur limitatamente al solo modello 6. La ragionevolezza di questo risultato è stata in parte già messa in evidenza descrivendo la rilevanza che riveste l'immobile nel settore alberghiero. Le gestioni che dispongono anche della proprietà dei muri potranno intervenire con maggior facilità nel riadattare gli spazi fisico-tecnici alle nuove esigenze della clientela e per innalzare gli standard di produttività e di efficienza. Al contrario, chi gestisce una struttura senza disporre della proprietà dei muri troverà maggior difficoltà a procedere in questo senso. Un secondo fattore che spiega la rilevanza dell'assetto proprietario attiene alla diversa facilità di accesso al credito. La proprietà dell'immobile facilita, infatti, l'ottenimento delle risorse monetarie per finanziarie la ristrutturazione se quest'ultima non può essere sostenuta (come spesso capita) dall'autofinanziamento o dal capitale netto. Si può quindi ipotizzare che le strutture in proprietà siano in

Ruggero Sainaghi

grado di ristrutturare con maggiore facilità l'immobile nel tempo, rispetto a quelle in gestione.

La *localizzazione* mostra un legame importante con i risultati, soprattutto nel modello 6, dove si rileva un coefficiente beta pari allo 0,232 e una elevata significatività (0,011), seppure limitatamente alla variabile "centro". Essere nel centro storico di Milano permette, quindi, di migliorare soprattutto il RevPAR, cioè il prezzo "ponderato" per l'occupazione.

6. Conclusioni

I risultati del presente lavoro confermano quanto in parte già emerso in precedenti ricerche, cioè la maggiore difficoltà di collegare le determinanti d'impresa negli studi sul comparto alberghiero con le misure di redditività, da un lato, e la presenza, per contro, di un rapporto più stretto tra gli antecedenti aziendali e le misure operative. In effetti, analizzando poco più di un centinaio di lavori in tema di antecedenti delle imprese ricettive, emerge che la maggior parte dei contributi non utilizza misure finanziarie (Baum e Mezas, 1992; Capiez e Kaya, 2004; Tang e Jang, 2009). Questo risultato è principalmente dovuto alla natura sintetica delle misure contabili, sulle quali, pertanto, ricadono le influenze di numerose cause (interne ed esterne). Proprio questo "intreccio" complesso rende alquanto difficile isolare gli effetti originati da specifiche determinanti. I risultati contabili possono poi essere "normalizzati" attraverso politiche di bilancio, rendendo più opaco il legame tra antecedenti e risultati. Nel caso delle misure competitive, quali occupazione e prezzi, risulta più agevole identificare dei legami statisticamente significativi (positivi o negativi) tra alcune decisioni aziendali e una o più variabili dipendenti. I risultati competitivi rappresentano un importante punto di partenza per approdare a una efficace redditività (Coda, 1997; Invernizzi, 1986).

Una seconda conclusione, sempre di tipo metodologico, suggerisce l'utilità di articolare le analisi sugli antecedenti considerando i differenti business model impiegati dalle imprese del settore. La letteratura esistente tende a dare particolare enfasi alle imprese affiliate. Focalizzare l'attenzione sulle imprese in catena permette, infatti, ai ricercatori di avere generalmente accesso con più facilità alle informazioni – dato il carattere maggiormente strutturato di queste aziende – e semplifica la

costruzione di campioni ampi. Tuttavia, in numerosi paesi, tra i quali ricade certamente l'Italia, il comparto ricettivo è dominato o comunque fortemente influenzato dall'operatività di imprese individuali.

La decisione di lavorare su un setting geografico coincidente con una destinazione ha permesso di includere tra le determinanti il ruolo che riveste la localizzazione. I risultati appaiono promettenti e suggeriscono di aggiungere altre variabili "destination specific" in future attività di ricerca.

Infine, il lavoro ha messo in evidenza la difficoltà che le imprese individuali sembrano mostrare nel gestire unità alberghiere di elevate dimensioni (misurate in camere). Questo risultato, se confermato in altri studi empirici, può contribuire a mettere in discussione un assunto spesso condiviso in letteratura, cioè l'esistenza di un legame positivo tra la dimensione e le performance.

Tra i limiti del presente contributo si segnala soprattutto il ridotto orizzonte temporale delle analisi, condotte lungo un solo anno. I risultati potrebbero pertanto essere influenzati da particolari situazioni contingenti. Questa scelta di campo è comunque piuttosto frequente in letteratura, con riferimento ad articoli che riflettono sia sulla dimensione economica (Morey e Dittman, 2003; Phillips e Sipahioglu, 2004), sia su quella competitiva (Shang, Hung e Wang, 2008; Yang e Lu, 2006; Sun e Lu, 2005).

Bibliografia

- ATKINSON H. AND BRANDER BROWN, J. (2001), "Rethinking performance measures: assessing process in UK hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), pp. 128-135.
- BARROS C. P. (2004), "A stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry", *Tourism Economics*, Vol. 10 No. 2, pp. 177-192.
- BARROWS C.W. AND NAKA A. (1994), "Use of macroeconomic variables to evaluate selected hospitality stock returns in the U.S", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 119-128.
- BAUM J. A. C. AND INGRAM P. (1998), "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980", *Management Science*, Vol. 44 No. 7, pp. 996-1016.
- BAUM J. A. C. AND MEZIAS S. J. (1992), "Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37 No. 4, pp. 580-604.

Ruggero Sainaghi

- BAUM J.A.C. AND HAVEMAN H.A. (1997), "Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 2, pp. 304-338.
- BERGIN-SEERS S. AND JAGO L. (2007), "Performance measurement in small motels in Australia", *Tourism and Hospitality Research*, 7(2), pp. 144-155.
- CAPIEZ A. AND KAYA A. (2004), "Yield management and performance in the hotel industry", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 16 No. 4, pp. 21-32.
- CAPON N., FARLEY J. AND HOENIG S. (1990), "Determinants of financial performance: a meta-analysis", *Management Science*, Vol. 36 No. 10, pp. 1143-1159.
- CHEN M. H. (2007), "Interactions between business conditions and financial performance of tourism firms: evidence from China and Taiwan", *Tourism Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 188-203.
- CHUNG K. Y. (2000), "Hotel room rate pricing strategy for market share in oligopolistic competition – eight-year longitudinal study of super deluxe hotels in Seoul", *Tourism Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 135-145.
- CLAVER-CORTÉS E., MOLINA-AZORÍN J. F. AND PEREIRA-MOLINER J. (2007), "Competitiveness in mass tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 34 No. 3, pp. 727-745.
- CLAVER-CORTÉS E., MOLINA-AZORÍN J. F. AND PEREIRA-MOLINER J. (2006), "Strategic groups in the hospitality industry: intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain", *Tourism Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 1101-1116.
- CODA V., (1997), "Sulle strategie di miglioramento della redditività (con particolare riferimento alle imprese operanti nel settore della moderna distribuzione commerciale)", in A.A.V.V., *Economia e Finanza Aziendale (scritti in onore di E. Ardemani)*, Giuffrè, Milano.
- CODA V. (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo e Organizzazione*, marzo-aprile, pp. 7-21.
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*. Utet: Torino.
- COLLIER P. AND GREGORY A. (1995), *Management accounting in hotel groups*, CIMA, London, UK.
- DANZIGER S., ISRAELI A. AND BEKERMAN M. (2006), "The relative role of strategic assets in determining customer perceptions of hotel room price", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 129-145.
- DAVIS B. (1999), "Industrial organization. The UK hotel sector", *Annals of Tourism Research*, Vol. 26 No. 2, pp. 294-311.
- DREDGE D. (1999), "Destination place planning and design", *Annals of Tourism Research*, Vol. 26 No. 4, pp. 772-791.
- ENZ C. A., CANINA L. AND WALSH K. (2001), "Hotel-industry averages. An inaccurate tool for measuring performance", *Cornell*

- Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42 No. 6, pp. 22-32.
- GARRIGÓS-SIMON F.J., MARQUÉS D.P. AND NARANGAJAVANA Y. (2005), "Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 22-38.
- GRAY B. J., MATEAR S. M. AND MATHESON P. K. (2000), "Improving the performance of hospitality firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 149-155.
- GURSOY D. AND SWANGER J. (2007), "Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 213-227.
- HAIR JR. J.F., BLACK W.C., BABIN B., ANDERSON R. AND TATHAM R., (2005), *Multivariate Data Analysis*, fifth ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- HARRIS P. J. AND BRANDER BROWN J. (1998), "Research and development in hospitality accounting and finance management", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 161-181.
- INGRAM P. (1996), "Organizational form as a solution to the problem of credible commitment: the evolution of naming strategies among U.S. hotel chains, 1896-1980", *Strategic Management Journal*, Vol. 17(SI), pp. 85-98.
- INGRAM P. AND BAUM J. A. C. (1997b), "Opportunity and constraint: organizations' learning from the operating and competitive experience of industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 18(SI), pp. 75-98.
- INGRAM P. AND BAUM J.A.C. (1997a), "Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 1, pp. 68-102.
- INGRAM P. AND INMAN C. (1996), "Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 No. 4, pp. 629-658.
- INVERNIZZI G., (1986), "Le determinanti del «reddito operativo della gestione tipica»: concetti e metodologia applicativa", *Rivista dei dottori commercialisti*, numero 1, gennaio-febbraio.
- ISRAELI A. A. (2002), "Star rating and corporate affiliation: their influence on room price and performance of hotels in Israel", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 405-424.
- JEFFREY D. AND BARDEN R. R. D. (2000a), "An analysis of daily occupancy performance: a basis for effective hotel marketing?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 179-189.
- JEFFREY D. AND BARDEN R. R. D. (2000b), "Monitoring hotel perfor-

Ruggero Sainaghi

- mance using occupancy time-series analysis: the concept of occupancy performance space”, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 2 No. 6, pp. 383-402.
- KANG K.H., LEE S. AND HUH C. (2010), “Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 72-82.
- KARATEPE O.M. AND BEKTESHI L. (2008), “Antecedents and outcomes of work-family facilitation and family-work facilitation among frontline hotel employees”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 517-528.
- KIM H. B. AND KIM W. G. (2005), “The relationship between brand equity and firms’ performance in luxury hotels and chain restaurants”, *Tourism Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 549-560.
- LENZ R. T. (1981), “Determinants of organizational performance: an interdisciplinary review”, *Strategic Management Journal*, Vol. 2 No. 2, pp. 131-154.
- MADAN K. (2007), “An analysis of the debt-equity structure of leading hotel chains in India”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 No. 5, pp. 397-414.
- MIA L. AND PATIAR A. (2001), “The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 No.1, pp. 235-257.
- MOREY R.C. AND DITTMAN D.A. (2003), “Evaluating a Hotel GM’s performance”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44 No. 5-6, pp. 60-68.
- NICOLAU J.L. (2005), “Leveraging profit from the fixed-variable cost ratio: the case of new hotels in Spain”, *Tourism Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 105-111.
- OKUMUS F. (2002), “Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 105-110.
- PAN C. (2005), “Market structure and profitability in the international tourist industry”, *Tourism Management*, Vol. 26 No. 6, pp. 845-850.
- PHILLIPS P.A. AND SIPAHIOLU M.A. (2004), “Performance implications of capital structure: evidence from quoted UK organisations with hotel interests”, *Service Industries Journal*, Vol. 24 No. 5, pp. 31-51.
- PINE R. AND PHILLIPS P. A. (2005), “Performance comparisons of hotels in China”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 57-73.
- SAINAGHI R. (2006), “From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)”, *Tourism Management*, Vol. 27, 1053-1063.
- SAINAGHI R. (2009), “Determinants of hotel performance: continental or worldwide style?”. In FYALL A., KOZAK M., ADREU L.,

- GNOTH, J., LEBE S.S. (Eds), Marketing innovations for sustainable destinations, Goodfellow Publishing, Oxford, 311-324.
- SAINAGHI R. (2010a), "The effects of seasonality on hotels performance: the case of Milan", *Anatolia*, 21(1), pp. 173-178.
- SAINAGHI R. (2010b), "Hotel performance: state of the art" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 7, pp. 920-952.
- SARGEANT A. AND MOHAMAD M. (1999), "Business performance in the UK hotel sector - does it pay to be market oriented?", *Service Industries Journal*, Vol. 19 No. 3, pp. 42-59.
- SHANG J.K., HUNG W.T. AND WANG F.C. (2008), "Service outsourcing and hotel performance: three-stage DEA analysis", *Applied Economics Letters*, Vol. 15 No. 13, pp. 1053-1057.
- STIMPERT J.L. AND DUHAIME I.M. (1997), "Seen the big picture: the influence of industry, diversification, and business strategy on performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 3, pp. 560-583.
- SUN S. AND LU W.M. (2005), "Evaluating the performance of the Taiwanese hotel industry using a weight slacks-based measure", *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, Vol. 22, No. 4, , pp. 487-512.
- TANG C.H. AND JANG S.C. (2009), "The tourism–economy causality in the United States: A sub-industry level examination", *Tourism Management*, 30(4), 553-558.
- URTASUN A. AND GUTIÉRREZ I. (2006), "Hotel location in tourism cities. Madrid 1936-1998", *Annals of Tourism Research*, Vol. 33 No. 2, pp. 382-402.
- VENKATRAMAN N. AND RAMANUJAM V. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 801-814.
- WINATA L. AND MIA L. (2005), "Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 21-39.
- YANG C. AND LU W. (2006) "Performance benchmarking for Taiwan's international tourist hotels", *INFOR*, 44(3), pp. 229-245.
- YEUNG P.K. AND LAU C.M. (2005), "Competitive actions and firm performance of hotels in Hong Kong", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 611-633.

