

Posizione di rete e performance delle imprese alberghiere*

1. Introduzione

La capacità di un'impresa di sopravvivere e svilupparsi è strettamente legata ai risultati che raggiunge (Sainaghi et al., 2013). Le performance rappresentano un test per ogni strategia e la capacità di migliorare i risultati rappresenta il cuore stesso della gestione strategica (Chakravarthy, 1986; Sainaghi, 2014). Per le imprese che operano all'interno di destinazioni turistiche, le performance sono principalmente influenzate da due livelli di competizione: un primo avviene tra le imprese operanti all'interno di un particolare territorio (Sainaghi, 2011a) e un secondo mette in competizione differenti destinazioni (Ritchie e Crouch, 2000). I risultati d'impresa sono allora profondamente legati alla competitività dei contesti locali entro cui operano (Crouch e Ritchie, 1999; Dwyer et al., 2004; Enright e Newton, 2004).

Per questo motivo è importante chiarire cosa si intende per destinazione turistica. In questo scritto è definita come una rete complessa che coinvolge un alto numero di attori che *co-producono* numerosi prodotti e servizi. Alla frammentazione che caratterizza l'offerta si affianca, però, una percezione unitaria da parte del turista, che tende generalmente a identificare il prodotto con la località e non con le singole imprese (Haugland et al., 2011). La destinazione può essere intesa come un cluster di imprese e di attrattive accomunate da una cultura condivisa (Sainaghi, 2004, 2006).

(*) Il presente articolo è frutto di un lavoro comune di analisi e riflessione dei due Autori; in particolare Ruggero Sainaghi ha curato la stesura dei paragrafi 1, 2 e 3, mentre Rodolfo Baggio ha curato i paragrafi 4 e 5.

Ruggero Sainaghi

Professore Associato
di Economia Aziendale
Abilitato come docente di prima
fascia in Economia Aziendale
ISTITUTO DI ECONOMIA
E MARKETING
UNIVERSITÀ IULM

Rodolfo Baggio

Master in Economia del Turismo
Centro Dondena per la Ricerca
sulle Dinamiche Sociali
UNIVERSITÀ BOCCONI

This paper aims at extending the application of network analysis to tourism and hospitality and attempts to fill two gaps: i) how to operationalize the network position, ii) verify the correlation between network position and firm performance. The results suggest that network position is the strongest positive determinant of hotel performance, compared with weaker and generally not significant relations linking occupancy and control variables (category, size, location). The work shows the multifaceted nature of network position. The empirical analysis focuses on hotels belonging to an Italian alpine destination (Livigno). Furthermore, these positive effects turn out to be higher in more difficult seasons.

Le relazioni che si instaurano tra le imprese operanti all'interno della rete locale sono complesse e possono oscillare dalla collaborazione (Arnaboldi e Spiller, 2011) alla concorrenza (Claver-Cortés et al., 2006). La cooperazione è indispensabile per realizzare un prodotto turistico, poiché nessuna impresa all'interno del contesto locale è in grado di produrre da sola il pacchetto di servizi richiesto da un cliente. La competizione, per contro, rappresenta l'altro lato della medaglia e può assumere toni molto vivaci, soprattutto nei periodi di bassa stagione (Chung, 2000). Tra i numerosi servizi che vanno a comporre il prodotto di una destinazione, il comparto ricettivo riveste un ruolo rilevante sia perché rappresenta un servizio centrale per molti clienti, sia perché è sua volta influenzato dalle scelte di posizionamento compiute a livello territoriale (Molina-Azorin et al., 2010).

La frammentazione dell'offerta, la complessità del prodotto e la sua percezione unitaria da parte del cliente, fanno sì che le imprese alberghiere operanti all'interno di destinazioni turistiche siano strutturalmente chiamate a intessere una rete di rapporti con altre aziende locali (Perrone, 2001). Il presente articolo vuole allora esplorare se il posizionamento all'interno di questa rete può esercitare un effetto sulle performance. L'utilità di questa domanda è legata al fatto che una mole considerevole di studi abbiano esplorato come antecedenti dei risultati principalmente determinanti interne, relative alla strategia, alla produzione ed erogazione, al marketing, all'organizzazione, alle tecnologie (Sainaghi, 2010a). Gli studi sul marketing e sui clienti rappresentano l'area più sviluppata di indagine (Sainaghi et al., 2013), come è naturale per imprese caratterizzate da una struttura di costi fissi, unitamente a fenomeni di elevata stagionalità (Sainaghi, 2012). Il tema del posizionamento nella rete, pur essendo stato affrontato da alcuni contributi (si rimanda all'analisi della letteratura) presenta una ridotta applicazione empirica. Questo scritto intende contribuire a colmare questo gap, affrontando due quesiti di ricerca.

Il primo si focalizza sul rapporto esistente tra il posizionamento nel network locale e le performance d'impresa. L'obiettivo è quello di verificare se la struttura topologica della rete rappresenta una determinante dei risultati d'impresa. L'analisi empirica focalizza l'attenzione su una destinazione alpina (Livigno, Italia). In letteratura sono presenti numerosi studi che rispondono positivamente a questa ipotesi (Zaheer e Bell, 2005;

Zaheer et al., 2010), tuttavia si tratta in molti casi, più di una affermazione apriori che non una tesi sottoposta a verifica quantitativa (Baggio et al., 2010), soprattutto negli studi di ospitalità (Ingram e Roberts, 2000).

Un secondo obiettivo alla base della presente riflessione è di natura metodologica. In letteratura sono state identificate numerose misure capaci di cogliere le caratteristiche di un network e dei nodi di cui si compone (da Fontoura Costa et al., 2007; Newman, 2010). Tuttavia, come spesso capita, non c'è convergenza su quali item impiegare per approdare a “misure di rete”. Il presente articolo propone un indicatore composito, costruito sommando diversi indici analitici. Una misura unitaria permette di comprendere con maggiore facilità l'effettivo posizionamento di un'impresa all'interno di una rete, evitando la complessità insita nel ricorso a numerose misure analitiche. Questo fenomeno è ben noto in letteratura, dove un certo numero di studi ha proposto misure complesse, generalmente costruite sommando, con diverse tecniche, indicatori analitici (Cooper et al., 2009; Hu et al., 2010; Zhang and Wu, 2011).

2. Analisi della letteratura

Una rete è un insieme di nodi interconnessi (Burt, 1992; Knoke e Kuklinski, 1983). La *network analysis*, derivata dagli studi dei grafi, si propone come obiettivo quello di descrivere la struttura delle relazioni, che trova espressione nei legami (link) tra alcune entità, definite nodi. La teoria assume che le relazioni si instaurano all'interno di una struttura complessa, dove avvengono influenze reciproche (Rowley, 1997). Ciò significa che le decisioni e le azioni intraprese da un attore possono generare degli stimoli negli altri nodi della rete, i quali, a loro volta, rappresentano un input per tutto il network. Alcuni semplici esempi aiutano a capire la pertinenza di questa affermazione con particolare riferimento alle destinazioni turistiche. Un albergo che introduce una innovazione di prodotto e ottiene un importante riconoscimento dal mercato – ad esempio aumenta il numero di turisti attratto oppure riduce la sua stagionalità – può essere imitato da altre imprese locali. Se queste ultime non si limitano a “copiare” l'innovazione introdotta dalla prima impresa, ma affinano l'idea iniziale, possono fornire ulteriori stimoli per modificare i propri comportamenti a tut-

te le imprese locali. Si avvia così un intenso processo di apprendimento i cui esiti possono modificare in misura profonda il posizionamento sia delle imprese, sia della destinazione. La dinamica descritta può valere anche per processi più analitici: un operatore può introdurre innovazioni nella gestione della cucina, delle prenotazioni, della pulizia delle camere. Queste innovazioni tendono a circolare molto velocemente all'interno delle destinazioni turistiche, favorite dal passa parola, dal turnover dei dipendenti, dallo scambio di informazioni commerciali, dall'esistenza di strutture aventi una medesima proprietà (Baum e Ingram, 1998).

La teoria dei network permette allora di considerare un fenomeno particolarmente importante delle destinazioni turistiche: le imprese sono immerse in un profondo dialogo capace di influenzare, talora in modo quasi impercettibile, le decisioni e le azioni dei singoli attori. Ecco allora l'utilità di misurare il grado di interconnessione delle imprese.

Da un punto di vista quantitativo, l'analisi di rete produce misure rilevanti riferite sia all'intera rete, sia ai singoli nodi. Con riferimento a questi ultimi, è possibile capire come sono *posizionati* all'interno della rete (Shih, 2006). Lo sviluppo della teoria e le conseguenti applicazioni nelle scienze sociali hanno radici lontane nel tempo (Barnes, 1952; Moreno, 1934; Simmel, 1908). Molti studi sottolineano che gli attori (nodi) sono immersi in una fitta rete di rapporti sociali, per periodi non brevi e che tali relazioni sono in grado di influenzare le azioni delle organizzazioni (Granovetter, 1985; Gulati, 1998).

Negli studi di turismo (entro cui si colloca il presente contributo), le tecniche di analisi di rete sono state applicate principalmente alle destinazioni turistiche. Molti autori hanno, infatti, descritto la matrice territoriale come una rete (Michael, 2003; Pavlovich, 2003), indipendentemente dalla dimensione della destinazione – piccola (Lorenzini et al., 2011), media (Beritelli e Laesser, 2011) o grande (Saxena, 2005). Alcuni temi sviluppati da questo filone riguardano l'importanza che riveste la localizzazione all'interno del network (Nash, 2006), il tipo di segmento servito (Shih, 2006), il posizionamento all'interno del ciclo di vita (Arnaboldi e Spiller, 2011). Le reti sono emerse quale una potente matrice di analisi per comprendere alcuni temi decisivi del destination management, quali la cooperazione tra gli attori (Beritelli, 2011), i processi di pianificazione e

sviluppo (Dredge, 2006), il marketing (Bhat e Milne, 2008), l'innovazione (Paget et al., 2010), lo sviluppo sostenibile (Erku-Öztürk e Eraydin, 2010), la creazione di core competencies (Denicolai et al., 2010a).

Generalmente i nodi si identificano con gli stakeholder locali, quali le imprese del turismo (hotel, associazioni, organizzazioni non profit), mentre i legami descrivono il tipo di relazione che si instaura tra gli attori (Nash, 2006). Più raramente, i nodi sono rappresentati da differenti destinazioni (Shih, 2006) o dai turisti (Larsen et al., 2007). Gli studi sui network condotti all'interno del filone di ricerca sul turismo sono prevalentemente qualitativi (Jordan, 2007; Marzano e Scott, 2009), mentre sono piuttosto rari quelli che impiegano tecniche quantitative (Pforr, 2006; Shih, 2006; Baggio et al., 2010; Beritelli e Laesser, 2011). Per contro si rileva un vuoto di ricerca nell'applicare gli strumenti della rete, con un taglio quantitativo, alle imprese ricettive.

Il presente contributo intende contribuire a ridurre questo gap e si caratterizza per un approccio quantitativo.

Con specifico riferimento alle imprese ricettive, si rileva un filone di ricerca che ha impiegato la rete quale strumento per misurare il capitale sociale (Perrone, 2001; Sainaghi e Baggio, 2014). Quest'ultimo è un concetto ben noto nelle scienze sociali (Portes, 2000), maturato a partire dalle intuizioni e dagli studi di Bourdieu (1986) e Coleman (1988, 1990). In particolare Bourdieu (1986, 1993) identifica tre forme che può assumere il capitale: economico o monetario; umano o culturale; sociale. I tre aspetti sono tra loro fungibili e, secondo l'efficace sintesi proposta da Portes (1998), il capitale economico o monetario trova espressione nelle liquidità aziendali o personali, il capitale umano o culturale è immagazzinato nella mente degli individui, mentre quello sociale trova espressione nella rete di relazioni. La fungibilità è piuttosto evidente: si può investire del denaro per aumentare la conoscenza di un individuo, oppure da un'idea può nascere un'impresa che nel tempo genera liquidità. Altrettanto evidente è il ruolo che può rivestire il capitale sociale: le relazioni tra gli individui rappresentano un veicolo per accrescere le conoscenze e la cultura, così come un valido strumento per acquisire informazioni, stimoli, suggerimenti che possono influenzare la produzione di capitale economico (Karlsson, 2005). In questa prospettiva si capisce allora la

definizione di capitale sociale proposta da Nahapiet e Ghoshal (1998), secondo i quali il capitale sociale è la somma delle risorse disponibili e “embedded” in una rete di rapporti. Peronne (2001) utilizza il capitale sociale con due obiettivi di ricerca: i) costruire e descrivere empiricamente la struttura sociale delle imprese ricettive operanti nella destinazione di Gabicce, mostrandone la natura multidimensionale e ii) esplorare la relazione tra la struttura sociale e le performance delle imprese.

Simile è l’obiettivo conoscitivo del lavoro di Sainaghi e Baggio (2014) che propongono delle misure di rete per misurare il capitale sociale e per verificare la sua capacità di influenzare i risultati operativi delle imprese ricettive. In entrambi i casi il capitale sociale mostra un effetto positivo sui risultati aziendali.

A supporto dell’idea che la posizione di rete di un attore sia correlata con qualche aspetto riguardante i suoi risultati aziendali, Denicolai et al. (2010b) mostrano che in un insieme di aziende turistiche interconnesse, anche in assenza di una struttura definita formalmente, esiste una correlazione positiva fra la centralità di un attore nella rete e il suo livello di reputazione all’interno del sistema. La cosa è importante in quanto è nota l’influenza di questo fattore sullo sviluppo dell’azienda per l’effetto che ha nel facilitare la costruzione di una rete di relazioni efficace. Gli autori, comunque, offrono una verifica indiretta della relazione fra la centralità di un’azienda in rete e i suoi risultati di business (centralità - reputazione, quindi evoluzione e crescita). Come emergerà nel prosieguo di questo lavoro, se si considerano i diversi aspetti dell’importanza della posizione in rete di un attore insieme con i suoi risultati tangibili di business, si ottiene una correlazione diretta, il che rinsalda ulteriormente l’argomento dell’importanza del numero e della qualità dei legami interaziendali.

Network analysis

Nell’ultimo decennio numerosi autori, provenienti da diverse discipline (dalla sociologia alla fisica), hanno realizzato un’intensa attività di ricerca sulle reti, mettendo in campo diverse misure quantitative per comprendere sia le caratteristiche del network, sia dei nodi in esso operanti. Il punto di partenza è piuttosto semplice e consiste nel descrivere la rete come un insieme di elementi (vertici o nodi), collegati da relazioni (link). È stato così possibile raccogliere una mole consistente di dati che

hanno permesso di muovere i primi passi per comprendere le caratteristiche strutturali e le dinamiche evolutive dei network, poi codificate in alcuni modelli teorici (Boccaletti et al., 2006).

Una prima evidenza che è emersa è che le caratteristiche strutturali dei network *reali* sono risultate profondamente diverse da quelle descritte in alcuni modelli teorici, quali quelli messi a punto da Erdős e Rényi (1959, 1960), nei quali le relazioni sono posizionate in modo causale, generando una densità costante e una distribuzione poissoniana (o normale). I lavori di ricerca più recenti mostrano, piuttosto, che le reti reali evidenziano una distribuzione non omogenea dei legami (link) e che molti casi si caratterizzano per una distribuzione a legge di potenza. Queste strutture eterogenee generano degli effetti rilevanti nelle dinamiche comportamentali del sistema e nei processi che accadono all'interno della rete, quale la diffusione della conoscenza, la robustezza o la fragilità o la capacità di generare comportamenti emergenti, tipici dei sistemi complessi (Barat et al., 2008).

Lo sviluppo delle analisi quantitative trova le sue origini nella teoria dei grafi, cioè di oggetti connessi da linee. È possibile rappresentare in una matrice le informazioni di ciascun elemento, così da poter impiegare poi gli strumenti dell'algebra lineare per analizzare sia il network nel suo complesso, sia il posizionamento dei singoli elementi (da Fontoura Costa et al., 2007; Degenne e Forse, 1999).

Lo sviluppo di misure quantitative ha permesso di affrontare numerosi temi rilevanti, quali l'identificazione del nodo più importante o centrale (Easton, 1992). Questa idea trova ampia eco negli studi empirici e ha favorito lo sviluppo di diversi indicatori idonei a misurare il posizionamento di un nodo (Scott, 2000). La centralità rivela quanto un nodo (ad esempio un'organizzazione) sia importante per la rete e suggerisce che quanto più un attore sia ben posizionato, tanto più *influenza* il funzionamento della rete (Pavlovich, 2003) oppure ottiene dei vantaggi, quale l'alta visibilità e reputazione o un migliore accesso a informazioni strategiche (Powell et al., 1996).

Nella vasta letteratura sulle analisi di rete sono state proposte numerose misure per caratterizzare le proprietà dei singoli elementi della rete e del sistema nel suo complesso. Le più comunemente utilizzate sono le seguenti:

Ruggero Sainaghi | Rodolfo Baggio

- *grado e distribuzione dei gradi* (degree e degree distribution): analizza il numero di collegamenti che ogni nodo ha e la distribuzione statistica di questi valori per tutta la rete;
- *efficienza locale*: calcola la media armonica delle distanze fra un nodo e il resto della rete, interpretabile come una misura della capacità degli elementi del sistema di scambiare informazioni;
- *vicinanza* (closeness): misura la vicinanza tra due nodi espressa come somma degli inversi delle distanze, indica la capacità di un nodo di raggiungere gli altri elementi della rete;
- *centralità intermedia* (betweenness): valuta il numero di cammini che, nel collegare nodi diversi fra loro, coinvolgono un attore. Shih (2006) definisce quest'ultima misura come un indicatore globale capace di rappresentare l'abilità di un nodo di controllare le iterazioni tra gruppi di pari. In termini sintetici, la betweenness identifica quei nodi che rivestono il ruolo importante di fungere da cerniera tra differenti parti della rete, svolgendo, ad esempio, il ruolo di facilitatori o di diffusori di informazioni o che siano "colli di bottiglia" per il trasferimento di informazioni;
- *autovettore* (eigenvector): misura il valore nell'autovettore principale della matrice che rappresenta la rete. Un nodo con autovettore alto è adiacente a nodi che hanno a loro volta alti valori; l'idea è che se un nodo influenza un suo vicino, questo ne influenza altri, e così via, il primo della catena ha grande influenza sulla rete. Di fatto questa misura esprime l'importanza di un nodo in base all'importanza dei suoi vicini;
- *misure gerarchiche*: si calcolano pensando la rete come una serie di strati definiti a partire da un nodo in base alla distanza. Lo strato 1 contiene i nodi a distanza 1, lo strato 2 i nodi a distanza 2 e così via. Si può allora definire un coefficiente di clustering gerarchico (hierarchical clustering coefficient) calcolato come densità locale di collegamenti fra i diversi strati e un rapporto di convergenza (hierarchical convergence ratio), quest'ultimo calcolato come rapporto fra i collegamenti esistenti fra uno strato e l'altro. Queste misure rappresentano la struttura gerarchica della rete ed esprimono la capacità di un nodo di collaborare con elementi posti a distanze diverse.

Altre quantità che caratterizzano le proprietà strutturali (topologiche) di una rete sono rappresentate da: i) il *coefficiente di*

clustering, che rappresenta la densità locale di collegamenti tra nodi confinanti, ii) la *distanza media* fra due nodi qualunque e il *diametro*, cioè la massima distanza fra due nodi. Queste due misure rendono conto della “compattezza” della rete, iii) la *densità* di collegamenti, calcolata come rapporto fra il numero di link presenti m e il massimo numero possibile $m_{max} = n(n-1)/2$ (n = numero di nodi).

Queste misure sono state discusse in molti studi, per un approfondimento bibliografico si rimanda ai seguenti contributi: da Fontoura Costa et al. (2007); Baggio et al. (2010). I software per le analisi di rete calcolano in modo naturale tutti questi valori (in questo lavoro è stato utilizzato Pajek, di pubblico dominio e reperibile online all’indirizzo: <http://pajek.imfm.si/>).

Ogni misura ha i propri punti di forza e di debolezza, per cui è prassi utilizzarle in modo congiunto (Bianconi et al, 2009; Wasserman e Faust, 1994). Inoltre, ognuna di queste misure rappresenta un tipo diverso di *importanza*. Un elemento della rete può essere più importante perché è molto popolare, cioè presenta molti collegamenti, perché funge da elemento di collegamento fra altri (alta *betweenness*) o perché ha collegamenti con altri nodi ben connessi (alto *autovalore*) e così via. Per questo motivo alcuni autori hanno avvertito l’esigenza di costruire indicatori composti, capaci di sintetizzare le diverse prospettive delle misure analitiche (Zhang e Wu, 2011, Cooper et al., 2009). Il presente contributo si iscrive all’interno di questo tentativo e intende proporre una misura sintetica utile per approdare a una efficace misura di posizionamento (*importanza*) dei singoli nodi. Dopo aver normalizzato le misure ottenute (per uniformarne le scale) viene calcolata la media geometrica delle metriche citate sopra, ottenendo così una figura di merito, come avviene in simili calcoli di indicatori composti (Klugman et al., 2011).

3. Metodologia

Per affrontare i due quesiti alla base del presente contributo è stata condotta una ricerca empirica sulle imprese ricettive operanti all’interno della destinazione di Livigno. La scelta dell’ambito geografico si basa principalmente sulle seguenti ragioni: Livigno è una destinazione emergente, dinamica, con un elevato grado di apertura internazionale. Da un punto di vista

dell'offerta, è popolata da circa un centinaio di strutture alberghiere e bed and breakfast (B&B). Il team di ricerca dispone di misure di performance riferite a ciascuna impresa, conoscendo i dati di movimento turistico (arrivi e presenze) mensile e di capacità (numero di posti letto). È stato così possibile calcolare il grado di utilizzo della capacità produttiva (occupazione) per ciascuna impresa. Inoltre, precedenti attività di ricerca hanno reso possibile disporre di numerose conoscenze relative sia al funzionamento della destinazione nel suo complesso, sia di un numero significativo di imprese (Sainaghi, 2008, 2011c). Questo know-how ha notevolmente facilitato il reperimento di dati e informazioni relative ai singoli nodi (imprese).

Il lavoro empirico è stato sviluppato in due fasi. Dapprima l'analisi si è focalizzata sulla rete nella sua interezza, attraverso l'impiego di misure riferite alla destinazione (Livigno). Questa prima fase ha idealmente tracciato tutte le imprese locali – imprese ricettive; bar e ristoranti; agenzie e tour operator; impianti di risalita; spa e terme; trasporti; imprese di intrattenimento; associazioni e consorzi; enti turistici; imprese pubbliche. Si è impiegata una categoria residuale (“altri servizi turistici”) che accoglie tutte le imprese non incluse nelle categorie precedentemente indicate.

Successivamente si è proceduto a estrarre la sotto-rete delle strutture alberghiere. Per ciascuna impresa si è calcolato il posizionamento, così da metterlo in relazione con le performance conseguite.

Il paragrafo fornisce alcune informazioni: sul contesto locale e sulle fonti informative impiegate per rilevare i nodi e le relazioni (§3.1); sui differenti tipi di legami che sono stati tracciati e alcune misure riferite all'intera rete (§3.2); sulla sotto-rete ricettiva, identificando le variabili di controllo impiegate e quella dipendente (performance) (§3.3); sulla misura di rete impiegata per misurare il posizionamento dei singoli hotel (§3.4).

3.1 La rete di Livigno

Livigno è una stazione turistica bistagionale che attrae circa un milione di presenze turistiche annue. Il paese conta circa sei mila abitanti ed è posto a 1816 metri d'altezza. La quota assicura un abbondante innevamento e una lunga stagione invernale, che inizia con la fine di novembre e termina con gli inizi di

maggio. Livigno è un'area extra doganale, posta a circa 240 chilometri da Milano e 280 chilometri da Monaco (Germania).

Il paese mostra uno sviluppo lineare lungo il torrente Spöl; i due versanti della montagna (est e ovest) sono attrezzati per la pratica dello sci. Numerose imprese alberghiere sono localizzate in prossimità dei punti di partenza degli impianti. Durante la stagione estiva l'ubicazione in centro riveste maggiore importanza, poiché all'interno dell'area pedonale vi sono numerosi negozi. Tuttavia, la creazione di una pista ciclabile e pedonale parallela al torrente (e quindi al paese) ha in parte ridotto lo svantaggio di localizzazione.

Per analizzare la rete di Livigno (nodi e link) si sono impiegate diverse fonti. Innanzitutto i nodi sono rappresentati dalle imprese che offrono servizi turistici, unitamente alle associazioni di categoria, agli enti turistici e pubblici. La principale fonte impiegata per censire i nodi è rappresentata dal listino prezzi messo a punto dalla locale APT. L'impiego di questa fonte informativa trova conferma in altre ricerche focalizzate sul settore alberghiero e sulle destinazioni (Baum e Mezias, 1992).

Nel censire le relazioni tra i nodi si sono considerati diversi tipi di legami: i) informativi quando semplicemente un'impresa ne segnala un'altra, ad esempio i legami esistenti tra un'impresa ricettiva e una funiviaria; ii) istituzionali, che legano il sito di un'associazione con le imprese della località. La fattispecie più importante è rappresentata dai link presenti nel sito (o nel listino prezzi) dell'APT di Livigno, iii) commerciale, mette in relazione un gruppo di imprese che condividono dei prodotti o dei marchi, iv) legami famigliari, misurano la presenza di relazioni di parentela tra i gruppi proprietari. Come suggerito da Perrone non si è proceduto a "specificare il tipo di parentela e quindi l'intensità del legame" (2001, p. 74), v) legami proprietari, si rilevano quando due o più strutture condividono la medesima proprietà.

I legami tra gli attori sono stati identificati utilizzando le seguenti fonti secondarie: listini prezzi, cataloghi di agenzie e tour operator, brochure e materiale informativo, bilanci (per comprendere i legami proprietari, laddove esplicitati), adesioni a consorzi e associazioni e legami informali segnalati nei siti internet. Le relazioni così identificate rilevano la presenza di link tra i nodi. Per verificare la fondatezza delle informazioni raccolte, il gruppo di ricerca ha avviato un confronto con alcuni

Ruggero Sainaghi | Rodolfo Baggio

testimoni privilegiati, rappresentati principalmente da responsabili di enti turistici, associazione albergatori, agenzie locali e un consulente turistico. Il lavoro di triangolazione (Olsen, 2004) compiuto tra differenti fonti ha permesso sia di validare, sia di completare la descrizione della rete.

Nelle analisi che seguono tutti i collegamenti sono considerati non pesati. In altri termini si prescinde dal possibile *valore* del link. Si sono pertanto considerati sullo stesso piano un rapporto proprietario (l'albergo A che controlla l'albergo B) o un semplice legame informativo o la condivisione di un servizio. In questo modo, come la vasta letteratura sul tema dimostra (vedi per esempio Baggio et al., 2010, Newman, 2010 o da Fontoura Costa et al., 2007 e le loro estese bibliografie), si considera esclusivamente la struttura topologica della rete e si cercano i suoi effetti per quanto riguarda le caratteristiche del sistema e delle sue componenti.

La tabella 1 riporta alcune caratteristiche sintetiche della rete, da cui si evince l'alto numero di imprese censite (523 nodi di cui 84 riferiti alle imprese ricettive), la presenza di 1.389 collegamenti, con una media di circa 2,6 link per impresa, da cui discende una bassa densità di link. Circa il 10% delle imprese censite non presenta alcuna connessione. Il diametro indica una distanza media tra due nodi pari a 6, e la distanza media tra due nodi è pari a 2,481, sintomi questi di una buona compattezza della rete, cosa peraltro comune in sistemi di questo tipo (vedi Newman, 2010). Infine, il coefficiente di clustering mostra una scarsa presenza di raggruppamenti locali che può essere interpretata come scarsa propensione alla cooperazione (vedi Baggio et al., 2010).

Tabella 1.
Alcune misure sintetiche
della rete di Livigno

Num.di nodi	523
Num di link	1389
Densità	0.010
Num. di nodi senza connessioni	10.1%
Diametro	6
Distanza media	2.481
Clustering coefficient	0.346

Sempre con l'obiettivo di comprendere alcuni tratti distintivi della rete di Livigno, si è proceduto a calcolare la forma della distribuzione statistica dei gradi. Questa analisi rappresenta un elemento di primaria importanza per stabilire la topologia e altri elementi essenziali relativi alla struttura e alla dinamica dei comportamenti (Newman, 2010). Livigno mostra una distribuzione che può essere ben approssimata da una legge di potenza: $N(k) \propto k^{-\gamma}$, con $\gamma = 2.36 \pm 0.28$ (l'esponente è stato calcolato seguendo il metodo proposto da Clauset et al., 2009). Ciò indica un sistema complesso con caratteristiche di auto-organizzazione e auto-similarità, che si dimostra abbastanza robusto, ma al tempo stesso fragile rispetto a possibili eventi catastrofici. Infatti queste proprietà sono rappresentate matematicamente da una distribuzione a legge di potenza del numero di connessioni (gradi). Una rete con una distribuzione dei gradi che segue una legge di potenza è chiamata *scale-free* (ad assenza di scala). Il termine si riferisce al fatto che in una tale distribuzione non esiste una *scala* caratteristica, che invece corrisponde alla media in una distribuzione gaussiana. Nel complesso questi sintomi – ben noti in letteratura – descrivono la complessità del sistema in analisi (Baggio e Sainaghi, 2011).

3.3 La sotto-rete di ospitalità

Si focalizza ora l'attenzione sulle imprese ricettive. L'analisi empirica ha permesso di raccogliere alcune informazioni relative a tutte le imprese censite nel listino prezzi dell'APT di Livigno. In particolare, per ogni unità ricettiva si è rilevata la dimensione (in camere e letti), la localizzazione, la categoria (numero di stelle) e il grado di utilizzo della capacità ricettiva media mensile. Secondo una prassi impiegata in numerosi studi sulla ricettività, le prime tre misure sono state utilizzate come variabili di controllo, mentre la quarta (grado di utilizzo della capacità produttiva) rappresenta la variabile dipendente (Baum e Mezias, 1992; Urtasun e Gutierrez, 2006).

La *dimensione* è identificata in molti studi come una promettente determinante delle performance di un albergo, poiché può generare economie di scala (Barros, 2004). Un'eccezione è rappresentata dalla presenza di diseconomie (Anastassopoulos et al., 2009), anche se si tratta di fattispecie piuttosto rare nella prassi. La dimensione è stata misurata ricorrendo al numero di let-

ti; infatti, nelle destinazioni alpine gli hotel hanno una tariffazione a presenza anziché a camera.

La *categoria* è impiegata quale antecedente dei risultati in molti studi e le evidenze empiriche suggeriscono una relazione positiva (Chand e Katou, 2007; Sainaghi e d'Angella, 2011). Nel presente studio si è impiegata la classificazione in stelle riportata nel listino prezzi APT.

Per quanto riguarda invece la *localizzazione*, sono interessanti le conclusioni cui approdano Baum e Mezas: “tra i numerosi criteri utilizzati nella selezione di una struttura ricettiva da parte di un viaggiatore si segnala: la localizzazione, il prezzo, i servizi, le facilities, l'immagine. Tuttavia, coloro che hanno una familiarità con il settore ricettivo spesso suggeriscono che i principali fattori rilevanti per ristoranti e alberghi sono tre: la localizzazione, la localizzazione e la localizzazione” (1992, p. 585). Questa variabile è stata misurata in precedenti studi in differenti modi: facendo ricorso alla struttura delle vie (Baum e Havesman, 1997), ricorrendo a una suddivisione soggettiva della destinazione in sotto-zone (Urtasun e Gutiérrez, 2006) o considerando la prossimità con attrattive rilevanti (Ingram e Inman, 1996). Nel presente studio si sono utilizzate le coordinate GPS di ogni unità ricettiva, si è poi calcolata la maggiore o minore centralità impiegando due misure. Una prima variabile calcola la distanza lineare dal centro di Livigno, assumendo come riferimento la piazza del Comune. Questa misura (codificata “Dcentre”) riveste maggiore importanza nel periodo estivo, poiché all'interno della zona centrale sono ubicati la maggior parte degli esercizi extra doganali. Una seconda variabile (codificata “Dski”) calcola la distanza tra l'hotel e l'impianto di risalita posto nelle immediate vicinanze. Questo secondo indicatore misura la maggiore o minore centralità dall'attrattiva principale dell'inverno: lo sci alpino.

Infine, la variabile dipendente è rappresentata dal *grado di utilizzo della capacità produttiva*, cioè dal rapporto tra le presenze effettive e quelle teoriche. Queste ultime sono state calcolate moltiplicando i letti per il numero di giorni del mese. Nell'analisi dei risultati delle imprese alberghiere, le performance sono misurate sia attraverso indicatori economici, sia operativi (Gray et al., 2000; Reichel e Haber, 2005; Sainaghi, 2010a; Sainaghi et al., 2013). Tuttavia, alcuni studi suggeriscono come sia rinvenibile una relazione più forte tra le determinanti delle per-

formance e le misure operative, data la natura maggiormente sintetica degli indicatori finanziari, spesso influenzati da aggiustamenti contabili (Chung, 2000). Focalizzando allora l'attenzione sulle misure operative (o competitive), particolare importanza riveste il grado di utilizzo della capacità produttiva (Jeffrey e Barden, 2001), i prezzi (Danziger et al., 2006) o il ricorso al ricavo per camera disponibile, che altro non è che il prodotto tra questi due indicatori (prezzo e saturazione delle camere) (Namasivayam et al., 2007). Ciascuna misura ha dei punti di forza e di debolezza (Brown e Dev, 1999; Cizmar e Weber, 2000; Enz e Canina, 2002); il presente lavoro impiega il grado di utilizzo della capacità produttiva, poiché si è rilevata una ridotta varianza del prezzo all'interno della medesima localizzazione, considerando la categoria di appartenenza. Come già ricordato, queste due variabili sono state incluse come controllo nell'analisi.

Il grado di utilizzo della capacità ricettiva rappresenta una misura continua, il cui valore oscilla tra zero (nessuna presenza registrata nel periodo in esame) e 1 (piena saturazione della capacità produttiva). Tuttavia, come è facilmente intuibile, la distribuzione di questa variabile non è di tipo normale, poiché le imprese tenderanno a mostrare un valore vicino alla media della località. Per questo motivo si è proceduto a calcolare il logaritmo naturale del grado di utilizzo della capacità produttiva (LnGUCP), come proposto da numerosi altri studi (Anderson, 2010).

3.4 Le misure di rete

L'ultimo passo da compiere richiede di introdurre le misure di rete messe in campo per valutare il posizionamento all'interno del network di Livigno delle singole imprese alberghiere. Come indicato più sopra le misure calcolate per ogni nodo considerato e utilizzate nell'analisi sono: grado (Ndeg), efficienza locale (Eloc), closeness (Clos), betweenness (Betw), eigenvector (Eigenv), hierarchical clustering coefficient (HCICf) e hierarchical convergence ratio (HCnvR) e la loro media geometrica indicata con NET.

Il campione finale conta 84 casi ed è sostanzialmente completo. Infatti, si è reso necessario escludere poche unità alber-

ghiere poiché non è stato possibile calcolare la misura di rete, data l'assenza di relazioni.

4. Risultati

Per affrontare i due quesiti di ricerca – il posizionamento nella rete influenza le performance; una misura sintetica di rete è capace di esprimere con maggiore efficacia la posizione di un'impresa anziché le misure analitiche – è stata realizzata una regressione ponendo come variabile dipendente il tasso di utilizzo della capacità produttiva (LnGUCP) e impiegando tre modelli di variabili indipendenti. Il primo impiega le sole variabili di controllo e quindi ignora la struttura topologica delle relazioni. Si tratta di un modello base. Il secondo aggiunge le misure di rete, impiegando le sette misure analitiche introdotte in precedenza. Si vuole così confrontare la capacità del secondo modello, rispetto al primo, di spiegare maggiormente la varianza dei risultati e di identificare eventuali variabili significative. Infine, il terzo modello sostituisce alle sette misure analitiche la misura sintetica di rete, con l'obiettivo di verificare se quest'ultima è capace di sintetizzare i vantaggi dei sette indicatori analitici e se è significativa.

Prima di affrontare questo dettaglio quantitativo, è utile presentare alcune misure descrittive riferite alle variabili indipendenti (tabella 2), indicando il valore medio, la mediana e l'asimmetria (skewness).

Come noto medie e mediane diverse indicano distribuzioni non simmetriche (come per esempio la gaussiana nella quale le

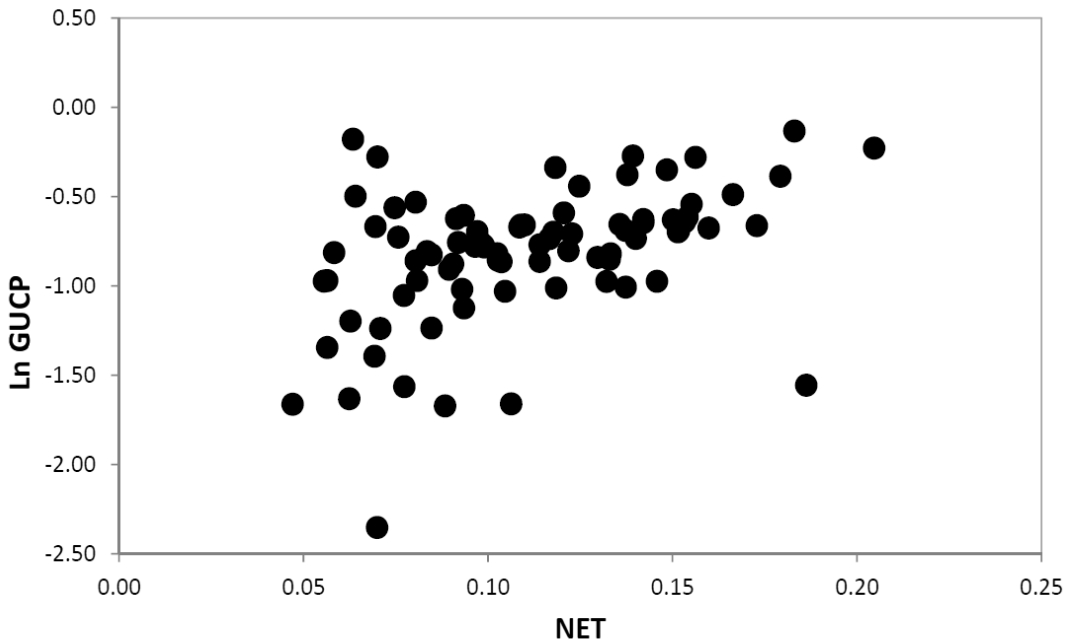
Tabella 2.
Statistiche descrittive
delle misure di rete

	N	Media	Mediana	Skewness
NET	84	.1112	.1075	.3270
Ndeg	84	.0135	.0110	1.3591
Betw	84	.0014	.0000	2.6641
Eigenv	84	.0660	.0660	-.1947
HCnvR	84	6.3784	6.3835	-.1755
HClCf	84	.4804	.4205	1.0674
Clos	84	.4000	.4020	-4.2034
Eloc	84	.5451	.5170	.0355

due misure coincidono). L'asimmetria è anche misurata dalla skewness, il cui valore è zero per distribuzioni simmetriche.

Con riferimento alla sola misura di rete, si è proceduto a rappresentare graficamente il legame tra il posizionamento di rete e la variabile dipendente. L'immagine riportata all'interno della figura 1 mostra chiaramente la presenza di un legame positivo: le imprese che mostrano un miglior posizionamento, cioè quelle posizionate più a destra sull'asse delle ascisse, evidenziano un maggior valore del grado di utilizzo della capacità produttiva (valore delle ordinate) e viceversa. L'analisi "grafica" dà una prima evidenza quantitativa sia alla prima domanda di ricerca – il miglior posizionamento nella rete si riflette in un maggior grado di utilizzo della capacità produttiva – sia alla seconda – la misura sintetica è capace di sintetizzare le diverse misure analitiche.

Figura 1.
Posizionamento nella rete (NET)
e grado di utilizzo della capacità
produttiva (LnGUCP).



Per consolidare e ampliare questa prima evidenza, la tabella 3 riporta i tre modelli di regressione indicando il coefficiente beta

Ruggero Sainaghi | Rodolfo Baggio

– che indica la direzione (positiva o negativa) del legame –, la significatività della relazione, che è tale se minore di 0,05 (indicata con il grassetto sottolineato), la misura dell'indice VIF (Variance Inflation Factor). Quest'ultimo rappresenta una misura utile per valutare la presenza di multicollinearità, cioè di legami tra le variabili indipendenti. Hair et al. (2005) suggeriscono un valore massimo pari a 3, oltre tale soglia si rileva una elevata correlazione tra le variabili indipendenti, rendendo il modello non significativo.

Tabella 3.
Modelli di regressione

	Modello 1			Modello 2			Modello 3				
(Constant)	Beta	Sig. .004	VIF	(Constant)	Beta	Sig. .506	VIF	(Constant)	Beta	Sig. .000	VIF
				Variabili di rete				Variabili di rete			
				Ndeg	,550	,067	9,062	NET	,430	.000	1,198
				Betw	-,142	,395	2,845				
				Eigenv	,177	,576	10,255				
				HCnvR	,284	.033	1,764				
				HCICf	,178	,343	3,584				
				Clos	-,168	,360	3,431				
				Eloc	-,153	,404	3,425				
Variabili di controllo				Variabili di controllo				Variabili di controllo			
Dcentre	-,002	,988	1,359	Dcentre	-,128	,290	1,476	Dcentre	-,060	,613	1,381
Dski	-,158	,226	1,393	Dski	-,044	,716	1,528	Dski	-,078	,522	1,434
CAT	-,011	,925	1,103	CAT	-,082	,448	1,184	CAT	-,079	,462	1,133
SIZ	,170	,134	1,057	SIZ	,026	,817	1,247	SIZ	,048	,657	1,154
R ²		0,055				0,303				0,209	
Adjusted R ²		0,007				0,196				0,158	
Std. Error		0,378				0,341				0,348	

I risultati proposti mostrano come il primo modello spiega una ridotta varianza della variabile dipendente (R^2 "aggiustato" pari a 0,007), nessuna variabile è significativa. Il basso valore del VIF esclude la presenza di multicollinearità. Entrando nel dettaglio del coefficiente beta, le due misure di localizzazione mostrano un valore negativo, così come la categoria. Solo la dimensione mostra un valore positivo, seppure di modesto valore. Per interpretare questi risultati è utile considerare che la distanza media dalle infrastrutture dello sci (Dski) è molto bassa. Ciò significa che la maggioranza degli alberghi di Livigno mostra una buona o ottima localizzazione, rendendo questa

variabile poco significativa. Si è spiegato in precedenza che il paese ha uno sviluppo orizzontale posto alle pendici dei due versanti. Sui monti orientati a ovest, i più prossimi al paese, si affacciano numerosi impianti tra loro collegati, che permettono pertanto alle varie unità ricettive di offrire un comodo e prossimo punto di accesso alla ski area.

Nel caso, invece, della ubicazione rispetto al centro, si ottiene un quadro considerevolmente differente. Un numero limitato di strutture presenta un vantaggio, mentre la maggioranza mostra distanze significative – la media è di circa 1,1 chilometri, con un'elevata varianza (il coefficiente di variazione è pari all'82%, evidenze non riportate). A differenza, dunque, della distanza rispetto agli impianti, l'ubicazione rispetto al centro discrimina gli hotel del campione. Il coefficiente beta mostra, tuttavia, un segno negativo. Ciò può apparire paradossale considerando i risultati di precedenti studi (Baum e Mezias, 1992; Baum e Haveman, 1997; Ingram e Inman, 1996; Sainaghi, 2011b; Urtaşun e Gutierrez, 2006). Tuttavia, la correlazione negativa può essere spiegata facilmente considerando lo specifico contesto di Livigno. L'extra doganaltà rende il centro meta di flussi continui di clienti, riducendo considerevolmente la tranquillità. Inoltre, come accennato presentando il caso, nel periodo estivo una attrattiva importante per i clienti è rappresentata dalla pista ciclo-pedonale che corre lungo il torrente. Data la conformazione della valle, le strutture ubicate nel centro sono mediamente più lontane. Si comprende allora la scarsa rilevanza della localizzazione. Un'ultima notazione è legata alle dimensioni assolute di Livigno. Trattandosi di un piccolo paese di montagna le distanze assolute restano comunque modeste: da una struttura periferica è possibile raggiungere il centro in poco tempo, sia a piedi, sia utilizzando il trasporto urbano (gratuito per i turisti).

Il legame negativo mostrato dalla categoria (stelle) con il grado di utilizzo della capacità ricettiva si può spiegare ricordando che una parte consistente del campione ricade nelle strutture 3 stelle (le stelle medie sono pari a 3,010, dettaglio non riportato). Come noto le imprese di maggior livello qualitativo (4 stelle, nel caso in esame) ricercano una strategia maggiormente attenta ai prezzi più che ai volumi, mentre le imprese con meno di 3 stelle sono maggiormente orientate ai volumi.

Infine, la dimensione mostra un legame positivo con la variabile dipendente. Questo dato appare coerente, infatti gli alberghi più grandi sopportano altrettanti elevati valori dei costi fissi in valore assoluto, richiedendo alla proprietà e al management di ricercare una adeguata copertura. Quest'ultima richiede di mantenere elevato il grado di utilizzo della capacità produttiva.

Le considerazioni fin qui espresse con riferimento alle variabili di controllo possono essere applicate anche ai modelli 2 e 3. Infatti, i segni dei coefficienti beta di queste dimensioni restano i medesimi. Nessuna variabile di controllo mostra valori significativi (in tutti e tre i modelli presentati) e suggerisce che queste scelte strategiche di fondo (localizzazione estiva e invernale, numero di stelle, dimensione) per quanto rilevanti, non sono sufficienti per spiegare le performance operative aziendali.

Il secondo modello aggiunge al precedente le variabili di rete analitiche, rappresentate dai sette indicatori introdotti in sede di analisi della letteratura. L'aggiunta delle variabili indipendenti permette di aumentare la capacità predittiva del modello: infatti il coefficiente R^2 sale e passa da 0,7% a 19,6%. Tuttavia, il VIF mostra come quasi tutte le variabili presentino un elevato valore, ampiamente superiore alla soglia di 3. Inoltre, solo una variabile mostra un valore significativo (HCnvR). Si può quindi concludere che le misure analitiche presentano ampi spazi di sovrapposizione e generano, pertanto, multicollinearità, rendendo non significativo il modello 2.

L'impiego della misura di rete sintetica (terzo modello) mostra un coefficiente R^2 più basso rispetto al secondo modello, ma un'elevata significatività. Inoltre, la misura di rete NET mostra sia un coefficiente beta positivo ed elevato (0,430), sia un'elevata significatività. Questi risultati permettono di confermare entrambi gli obiettivi di ricerca: la misura di rete mostra un legame positivo con le performance e l'impiego di una misura sintetica facilita la comprensione del posizionamento all'interno del network di un'impresa. Questa facilitazione trova espressione sia in un valore modesto del coefficiente VIF, sia nella significatività della variabile indipendente.

Infine si è proceduto a esplorare qual è l'effetto del posizionamento della rete nella gestione della stagionalità, un problema ricorrente per le imprese ricettive. Per definire i periodi di alta e bassa stagione si è analizzata la distribuzione mensile de-

gli arrivi e delle presenze. L'analisi ha permesso di identificare come periodi di alta stagione i mesi di dicembre, gennaio, febbraio, marzo, luglio e agosto, mentre i restanti sei mesi sono stati classificati come di bassa stagione. Si sono quindi ripetute le analisi di correlazione articolando l'analisi nei periodi di alta e bassa stagione. Per ciascun periodo si è calcolato il grado di utilizzo della capacità produttiva e, come in precedenza, è stata trasformata in scala logaritmica, ottenendo il grado di utilizzo della capacità produttiva in alta (LnGUCPHi) e in bassa stagione (LnGUCPLo).

	Alta stagione			Bassa stagione		
	Beta	Sig.	VIF	Beta	Sig.	VIF
(Constant)		.005			.000	
Variabili di rete						
NET	,397	,001	1,198	,394	,001	1,194
Variabili di controllo						
Dcentre	-,103	,400	1,381	-,025	,831	1,365
Dski	-,028	,820	1,434	-,233	,054	1,423
CAT	-,050	,649	1,133	-,010	,922	1,133
SIZ	-,002	,984	1,154	-,009	,931	1,150
R ²		0,165			0,242	
Adjusted R ²		0,111			0,192	
Std. Error		0,376			0,491	
Dependent variable		LnGUCPHi			LnGUCPLo	

Tabella 4.

Modelli di regressione
alta e bassa stagione

L'analisi di regressione (tabella 4) mostra come entrambi i modelli siano significativi. Nel caso dell'alta stagione, la misura sintetica di rete mostra un coefficiente beta positivo e altamente significativo; il modello permette di spiegare l'11,1% della varianza. In bassa stagione la misura di rete si conferma altamente significativa e il modello presenta un R² decisamente più elevato (19,2%). Intessere dei rapporti rappresenta un'efficace via per ottimizzare la gestione della capacità produttiva, tuttavia, in bassa stagione, quando è più difficile attrarre clienti, le imprese meglio localizzate all'interno della rete presentano una maggiore capacità di migliorare la saturazione delle camere. Questo risultato permette di avanzare una prudenziale ipotesi interpretativa: in bassa stagione è necessario proporre al cliente un pacchetto di servizi innovativo, capace di mettere in

rete più attrattive della località. Queste ultime sono generalmente “deboli”, cioè non esercitano singolarmente un elevato potenziale di richiamo. Così a maggio Livigno non può più offrire la neve, ma neppure il sole estivo. Ecco allora che la località deve fare leva sullo shopping extra doganale, sul paesaggio, sull’offerta benessere, sull’enogastronomia. Ciascuna attrattiva di per sé tende a non generare un soggiorno – tanto che la località presenta un ridotto grado di utilizzo della capacità produttiva. Tuttavia, *nel complesso*, potrebbe esercitare un certo richiamo su specifici segmenti di clientela. Ecco allora che le imprese ricettive capaci di dialogare con le altre imprese locali – e che pertanto presentano un maggior valore dell’indice NET – sono più facilitate in questo processo di costruzione di un pacchetto ampio di servizi e nell’impiego di adeguate forme di comunicazione.

5. Conclusioni

I risultati riportati nel paragrafo precedente permettono di rispondere positivamente alla due domande di ricerca alla base del presente contributo: il posizionamento all’interno della rete di una destinazione è capace di influenzare positivamente le performance delle imprese alberghiere; il ricorso a un indicatore sintetico appare efficace per rappresentare adeguatamente il posizionamento all’interno della rete locale.

L’aggiunta delle variabili di rete aumenta la capacità dei modelli di regressione di spiegare la varianza della variabile dipendente. Questi risultati possono allora ampliare lo spettro delle determinanti impiegate dagli studi sugli antecedenti delle performance operative d’impresa (Sainaghi, 2010b) e fornire importanti stimoli alla proprietà e al management delle imprese ricettive.

Infatti, una tensione ad “aprire” l’impresa con altri attori locali, soprattutto se disomogenei in termini di offerta, permette all’impresa una maggiore efficacia che, in ultima analisi, permette di acquisire un maggior numero di clienti. Questi legami risultano essere sempre importanti, ma soprattutto nei momenti difficili, cioè nei periodi di bassa stagionalità, quando il numero degli ospiti è ridotto e solo le imprese che sanno offrire un *quid* in più o sono più visibili vengono scelte. Si può quindi concludere che avere relazioni fa sempre bene all’impre-

sa, ma in particolare quando si rende necessario affrontare delle *avversità*. I risultati confermano una visione della destinazione come una rete di imprese, dove ogni organizzazione riveste un ruolo di co-produttore (Haugland et al., 2011). Ecco allora che chi intesse relazioni si presenta con un sistema di prodotto più ampio, con più informazioni, con maggiori possibilità commerciali.

Da un punto di vista metodologico, i risultati confermano l'utilità di misurare il posizionamento di un'impresa attraverso una molteplicità di dimensioni, da un lato, e la possibilità di costruire indicatori sintetici dall'altro. Come avviene nel caso del posizionamento strategico, è difficile dare una corretta rappresentazione delle scelte effettuate da un'impresa senza richiamare più dimensioni. Per contro, però, poter racchiudere i diversi profili in un unico indicatore composto ha il pregio della sintesi.

Si segnala un limite del presente lavoro, che potrà orientare prossimi sforzi di ricerca. Si è rilevata una correlazione tra le misure di rete e le performance, tuttavia il presente articolo non è in grado di identificare quali *circuiti virtuosi* vengono attivati dalle relazioni intessute dalle imprese ben posizionate nel network. Chi ha molte relazioni presenta un maggior grado di utilizzo della capacità produttiva perché gestisce meglio la propria impresa? Perché dilata il proprio sistema di prodotto? Sfrutta meglio i canali di vendita? Oppure per un mix di queste leve? Ci sono dei tratti ricorrenti confrontando le singole imprese ben posizionate oppure no? Detto diversamente, i rapporti con le altre imprese locali su quali dimensioni del vantaggio competitivo vanno a incidere? Il ricorso a dati secondari non permette di rispondere a queste domande, ma può orientare futuri sforzi di ricerca.

Bibliografia

- Anastassopoulos, G., Filippaios, G., & Phillips, P. (2009). An eclectic investigation of tourism multinationals: Evidence from Greece. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 185-194.
- Anderson, W. (2010). Determinants of all-inclusive travel expenditure. *Tourism Review*, 65(3), 4-15.
- Arnaboldi, M., & Spiller, N. (2011). Actor-network theory and stakeholder collaboration: The case of Cultural Districts. *Tourism Management*, 32(3), 641-654.

Ruggero Sainaghi | Rodolfo Baggio

- Baggio, R., & Sainaghi, R. (2011). Complex and chaotic tourism systems: towards a quantitative approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 840-861.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science - a review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827.
- Barnes, J. (1952). Class and committees in the Norwegian island parish. *Human Relations*, 7, 39-58.
- Barrat, A., Barthélemy, M., & Vespignani, A. (2008). *Dynamical Processes on Complex Networks*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barros, C. P. (2004). A stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry. *Tourism Economics*, 10(2), 177-192.
- Baum, J. A., & Haveman, H. A. (1997). Love Thy Neighbor? Differentiation and Agglomeration in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 304-338.
- Baum, J. A., & Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980. *Management Science*, 44(7), 996-1016.
- Baum, J. A., & Mezias, S. T. (1992). Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 580-604.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*.
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2011). Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*.
- Bhat, S. S., & Milne, S. (2008). Network effects on cooperation in destination website development. *Tourism Management*, 29(6), 1131-1140.
- Bianconi, G., Pin, P., & Marsili, M. (2009). Assessing the relevance of node features for network structure. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA*, 106(28), 11433-11438.
- Boccaletti, S., Latora, V., Moreno, Y., Chavez, M., & Hwang, D. U. (2006). Complex networks: Structure and dynamics. *Physics Reports*, 424((4-5)), 175-308.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson, *Handbook Theory and Practice for the Sociology of Education* (p. 241-258). New York: Greenwood.
- Bourdieu, P. (1993). *Sociology in question*. London: Sage.
- Brown, J. R., & Dev, C. S. (1999). Looking Beyond RevPAR: Productivity Consequences of Hotel Strategies. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(2), 23-33.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge (MA): Harvard University Press.

- Chakravarthy, B. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- 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*, 21(2), 135-145.
- Cizmar, S., & Weber, S. (2000). Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 227-240.
- Clauset, A., Shalizi, C. R., & Newman, M. J. (2009). Power-law distributions in empirical data. *SIAM Review*, 51(4), 661-703.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorin, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, 27(6), 1101-1116.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(S1), 95-120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cooper, C., Scott, N., & Baggio, R. (2009). Network Position and Perceptions of Destination Stakeholder Importance. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20(1), 33-45.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- da Fontoura Costa, L., Rodrigues, A., Travieso, G., & Villas Boas, P. R. (2007). Characterization of complex networks: A survey of measurements. *Advances in Physics*, 56(1), 167-242.
- Danziger, S., Israeli, A., & Bekerman, M. (2006). The relative role of strategic assets in determining customer perceptions of hotel room price. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 129-145.
- Degenne, A., & Forse, M. (1999). *Introducing Social Networks*. London: Sage Publications.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010a). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260-266.
- Denicolai, S., Zucchella, A., & Cioccarelli, G. (2010b). Reputation, trust and relational centrality in local networks. In R. A. Boschma, & R. L. Martin, *The handbook of evolutionary economic geography* (p. 280-297). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269–280.
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D., & Kim, C. (2004). Attributes of destination competitiveness: a factor analysis. *Tourism Analysis*, 9(1), 91–101.
- Easton, G. (1992). Industrial networks: A review. In B. Axelsson, & G. Easton, *Industrial networks: A new view of reality* (p. 3–27). London: Routledge.
- Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777–788.
- Enz, C. A., & Canina, L. (2002). The best of times, the worst of times: Differences in hotel performance Following 9/11. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(5), 42–52.
- Erdős, P., & Rényi, A. (1959). On random graphs. *Publicationes Mathematicae (Debrecen)*, 6, 290–297.
- Erdős, P., & Rényi, A. (1960). On the evolution of random graphs. *Publications of the Mathematical Institute of the Hungarian Academy of Sciences*, 5, 17–61.
- Erku-Öztürk, H., & Eraydin, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 31(1), 113–124.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Gray, B. J., Matear, S. M., & Matheson, P. K. (2000). Improving the performance of hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 149–155.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B. O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations. An integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290.
- Hu, J., Wang, B., & Lee, D. J. (2010). Evaluating Node Importance with Multi-Criteria. *Proceedings of the IEEE/ACM Int'l Conference on Green Computing and Communications (GreenCom) & International Conference on Cyber, Physical and Social Computing (CPSCom)*, (p. 792–797). Hangzhou, China.
- Ingram, P., & Inman, C. (1996). Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 629–658.
- Ingram, P., & Roberts, P. W. (2000). Friendships among competitors in the Sydney hotel industry. *American Journal of Sociology*, 106(2), 387–423.
- Jeffrey, D., & Barden, R. R. (2001). An analysis of the nature, causes and marketing implications of seasonality in the occupancy per-

- formance of English hotels. In T. Baum, & S. Lundtorp, *Seasonality in tourism* (p. 119–140). Amsterdam: Pergamon.
- Jordan, L. A. (2007). Interorganisational relationships in small twin-island developing states in the Caribbean: the role of the internal core-periphery model: the case of Trinidad and Tobago. *Current Issues in Tourism*, 10(1), 1-32.
- Karlsson, S. V. (2005). The Social and the Cultural Capital of a Place and their Influence on the Production of Tourism – A Theoretical Reflection based on an Illustrative Case Study. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(2), 102-115.
- Klugman, J., Rodríguez, F., & Choi, H. J. (2011). The HDI 2010: new controversies, old critiques. *The Journal of Economic Inequality*, 9(2), 249-288.
- Knoke, D., & Kuklinski, J. (1983). *Network analysis*. Los Angeles: Sage.
- Larsen, J., Urry, J., & Axhausen, K. W. (2007). Networks and tourism - mobile social life. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 244-262.
- Lorenzini, E., Calzati, V., & Giudici, P. (2011). Territorial brand for tourism development. A statistical analysis on the Marche Region. *Annals of Tourism Research*.
- Marzano, G., & Scott, N. (2009). Power in destination branding. *Annals of Tourism Research*, 36(2), 247-267.
- Michael, E. (2003). Tourism micro-clusters. *Tourism Economics*, 9(2), 133-145.
- Molina-Azorin, J. F., Pereira-Moliner, J., & Claver-Cortés, E. (2010). The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. *Tourism Management*, 31(1), 22-28.
- Moreno, J. (1934). *Who Shall Survive?* Washington, DC: Nervous and Mental Disorders Publishing Co.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Namasivayam, K., Miao, L., & Zhao, X. (2007). An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 574-587.
- Nash, R. (2006). Causal network methodology - tourism research applications. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 918–938.
- Newman, M. E. (2010). *Networks - An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Olsen, W. (2004). Triangulation in social research, qualitative and quantitative methods can really be mixed. In M. Holborn, *Developments in Sociology: An Annual Review*. Ormskirk (UK): Causeway Press.
- Paget, E., Dimanche, F., & Mounet, J. P. (2010). A tourism inno-

- vation case: An actor-network approach. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 828–847.
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24(2), 203-216.
- Perrone, V. (2001). La collaborazione interorganizzativa in un distretto turistico: la rete dell'ospitalità. In S. Salvemini, & G. Soda, *Artwork & network* (p. 59-83). Milano: Egea.
- Pfarr, C. (2006). Tourism policy in the making - an Australian network study. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 87-108.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Sociology*, 24(1), 1-24.
- Portes, A. (2000). The Two Meanings of Social Capital. *Sociological Forum*, 15(1), 1-12.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Reichel, A., & Haber, S. (2005). A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study. *Tourism Management*, 26(5), 681–690.
- Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainable perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1-7.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Sainaghi, R. (2004). *La gestione strategica dei distretti turistici*. Milano: Egea.
- Sainaghi, R. (2006). From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM). *Tourism Management*, 27(5), 1053-1063.
- Sainaghi, R. (2008). Strategic positioning and performance of winter destinations. *Tourism Review*, 63(4), 40-57.
- Sainaghi, R. (2010a). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952.
- Sainaghi, R. (2010b). A meta-analysis of hotel performance, Continental or worldwide style? *Tourism Review*, 65(3), 46-69.
- Sainaghi, R. (2011a). Antecedenti delle performance economiche ed operative delle alberghiere individuali: il caso Milano. *Finanza, Marketing e Produzione*, 29(1), 124-143.
- Sainaghi, R. (2011b). RevPAR determinants of individual hotels: evidences from Milan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 297-311.
- Sainaghi, R. (2011c). Collaborazione pubblico-privato per lo sviluppo di nuovi prodotti turistici: il caso Skipassfree. *Azienda Pubblica*, 4, 361-378.

- Sainaghi, R. (2012). Tourist expenditures: the state of the art. *Anatolia*, 23(2), 217-233.
- Sainaghi, R. (2014). Come identificare e governare le leve economiche dell'impresa alberghiera. *Economia & Management*, in fase di stampa.
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37(2), 99-110.
- Sainaghi, R., & d'Angella, F. (2011). Strategie e performance delle imprese alberghiere di Milano. *Economia Aziendale Online*, 2(2), 209-221.
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 150-159.
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277-289.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook*. London: Sage Publications.
- Shih, H. Y. (2006). Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism. *Tourism Management*, 27(5), 1029-1039.
- Simmel, G. (1908). *Soziologie*. Berlin: Dunker and Humblot.
- Urtasun, A., & Gutierrez, I. (2006). Hotel location in tourism cities. Madrid 1936-1998. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 382-402.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Application*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes and performance. *Strategic Management Journal*(26), 809-825.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., & Milanov, H. (2010). It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62-77.
- Zhang, M., & Wu, X. (2011). Evaluating node importance in complex networks based on factor analysis. *Proceedings of the International Conference on Computer Science and Network Technology (ICCSNT)*, (p. 1545-1548). Harbin, China.