

Innovazione nel settore alberghiero: un'analisi del contesto riminese

Alessandro Mazza, Rodolfo Baggio**, Giuseppe Cappiello*, Marco Visentin**
(*Università di Bologna, **Università Bocconi)

*XVIII Convegno annuale della Società Italiana Marketing,
Ancona (14-15 ottobre 2021).*

Abstract

Questo studio intende indagare l'effetto delle metriche di rete, della cultura turistica degli imprenditori e delle caratteristiche di impresa sulla capacità di innovare di un gruppo di gestori di hotel di Rimini. I risultati mostrano che gli albergatori, nonostante la presenza di canali comunicativi attivi, non utilizzano le opportunità di collaborazione finalizzate a sviluppare pratiche innovative. Inoltre, il numero di innovazioni introdotte appare influenzato da valori relativi alla cultura turistica e il loro ambito di applicazione dipende anche da caratteristiche di impresa e dai legami di rete.

Keywords: Hotel, Innovazione, Cultura turistica, Rete.

Introduzione

I gestori degli hotel possono trarre beneficio da reti di conoscenza e dall'interazione con i diversi stakeholder (Binder, 2020). Le imprese turistiche, solitamente di piccole dimensioni, operano in condizioni di interdipendenza che forniscono la possibilità di erogazione i servizi (Scott & Laws, 2010). Inoltre, le collaborazioni e la ricerca attiva di nuove idee all'interno e all'esterno si sono rivelate preziose fonti di conoscenza e fattori di cambiamento (Kessler et al., 2015). La capacità di innovazione delle imprese ricettive è fondamentale per la competitività e incide positivamente sui risultati di mercato. È quindi necessario sviluppare la capacità di innovare per poter attirare nuovi clienti e aumentare la fedeltà di quelli esistenti, creare nuove opportunità di mercato, e aumentare la propria redditività (Tang et al., 2015; Wilke et al., 2019; Fernandez et al., 2021). Nonostante la rilevanza del problema, la letteratura si è scarsamente occupata dell'impatto di un ambiente collaborativo sulla capacità delle imprese turistiche di accedere e assimilare nuove conoscenze per innovare (Binder, 2020; Nguyen et al., 2021). L'obiettivo di questo lavoro è di analizzare il ruolo delle metriche di rete, della cultura turistica e delle caratteristiche specifiche delle imprese sulla capacità innovativa di un campione di hotel della provincia di Rimini.

Per innovare sono considerate fondamentali forze esterne, che attingono allo stock complessivo di relazioni formali e informali, e forze interne, relative alle capacità del management e alle caratteristiche dell'impresa (Cappiello et al., 2020; Divisekera & Nguyen, 2018; Sundbo et al., 2007).

In primo luogo, la letteratura suggerisce che i network locali di imprese sono i principali motori dell'innovazione e del cambiamento, ed è stato dimostrato come la posizione di un'impresa nella rete può influenzare la creatività e l'innovazione (e.g.: Visentin et al., 2021). Tuttavia, le recenti analisi di network suggeriscono che le destinazioni turistiche condividono tassi di connettività relativamente bassi, suggerendo una scarsa collaborazione fra gli stakeholder (Baggio, 2020). Questo può essere un problema nel contesto turistico caratterizzato da piccole e medie imprese che tendono ad adottare o imitare innovazioni sviluppate da altri, per mancanza delle conoscenze e delle risorse necessarie (Nguyen et al., 2021). Questo ci consente di ipotizzare che (H1) a bassi tassi di collaborazione corrisponde una minore capacità innovativa delle strutture alberghiere.

In secondo luogo, fra le imprese alberghiere in contesti strutturalmente simili e con capitali limitati, la differenza può essere rappresentata dal modo in cui il servizio viene erogato, mobilitando elementi specifici di cultura organizzativa d'impresa (Dikmen et al., 2017; Radojevic et al., 2019). Il settore turistico risulta contraddistinto da una cultura unica e specifica che caratterizza ristoranti, punti di ristoro e soprattutto hotel (Dawson et al., 2011; Dawson e Abbott, 2009). Nonostante la rilevanza della cultura turistica sulla capacità innovativa, si osserva una generale carenza di studi a riguardo. Questo suggerisce che (H2) la cultura turistica influenza l'adozione di innovazioni.

Infine, la capacità di introdurre innovazioni dipende anche da fattori specifici all'impresa, come la dimensione e le caratteristiche della proprietà. Infatti, le imprese di dimensioni maggiori hanno maggiori probabilità di innovare rispetto alle imprese più piccole a causa dei vantaggi riguardanti un più immediato accesso a risorse e finanziamenti (Divisekera & Nguyen, 2018; Sundbo et al., 2007). Inoltre, una forma di inerzia organizzativa può frenare l'innovazione, favorendo invece imprese più giovani (Nguyen et al., 2021). Di conseguenza, possiamo ipotizzare che (H3) le caratteristiche dell'impresa influiscono in maniera rilevante sull'introduzione delle innovazioni.

Metodologia

Un questionario online, somministrato a 320 albergatori della zona di Rimini, ha fornito 88 osservazioni. In linea con quanto atteso, l'87,5% corrisponde a un hotel di categoria a 3 stelle o inferiore e con un numero di dipendenti al di sotto delle 65 unità.

Sulla base delle caratteristiche della popolazione, è stato possibile stabilire l'assenza di differenze statisticamente significative tra gli hotel che hanno partecipato e non hanno partecipato al sondaggio (categoria: $p(\chi^2 = 0.782, df = 3) = 0.8538$; stagionalità: $p(\chi^2 = 2.2547, df = 2) = 0.3239$; numero di camere: $p(\chi^2 = 53.651, df = 52) = 0.4108$).

È interessante osservare che, nonostante gli intervistati assegnino grande valore all'innovazione (su una scala di Likert a 7 punti il valore minimo è stato 4 e più del 50% del campione ha assegnato 7), circa un titolare su tre non ne ha introdotta alcuna.

La categorizzazione delle innovazioni introdotte negli ultimi tre anni, identificate secondo la libera verbalizzazione degli intervistati, ha permesso di distinguere: le innovazioni *semplici*, ovvero accorgimenti relativi a ristrutturazione o arredamento, e le innovazioni *complesse*, che comprendono modifiche rilevanti al servizio ristorante e l'efficientamento energetico. Ciò ha portato alla definizione delle variabili dipendenti: il *numero delle innovazioni* introdotte e il *numero delle innovazioni importanti*.

Per poter testare empiricamente le ipotesi H1-3 sono state utilizzate, rispettivamente, le metriche di rete, la cultura turistica del titolare e le caratteristiche dell'impresa. Nel dettaglio:

Metriche di rete: Per la comprensione delle caratteristiche della rete (451 organizzazioni e 568 collegamenti) è stato chiesto di indicare gli attori con i quali sono in essere relazioni (formale/informale, concorrenziale, ecc.). L'analisi (Wasserman, & Faust, 1994; Baggio, (2020)) mostra una bassa densità di legami (0.006) e un valore della modularità relativamente buono (0.662), indicando un sistema relativamente connesso e ben strutturato, con comunità ben identificate e definite. Il basso livello di reciprocità (0.041) suggerisce scarsi rapporti bilaterali e quindi mancanza di fiducia tra gli attori della rete. La Figura 1 riporta graficamente la configurazione della rete.

Cultura turistica: La cultura turistica è stata misurata come accordo o disaccordo (scala di Likert da 7 punti) a 11 affermazioni sulla cultura turistica (adattate da Dawson et al., 2011) fra cui: "Sostengo i miei dipendenti nel loro lavoro" e "Mi ricordo delle abitudini dei miei clienti". L'analisi fattoriale indica due fattori, definiti come *Work culture* ($\alpha=0.84$) e *Work commitment* ($\alpha=0.76$).

Caratteristiche di impresa: Sono misurate *Category* (numero di stelle), *Size* (numero di camere), *Seniority* (tempo di gestione della struttura), *Employees* (numero medio di dipendenti) e *Complexity* (gestione di una o più strutture).

Risultati

L'applicazione del Gradient Boosting Machine (Natekin & Knoll, 2013) al campione mostra che le metriche di rete influenzano in maniera irrilevante le variabili oggetto di studio (numero di innovazioni totali e innovazioni

complesse), e mette in luce come una mancanza di trasferimento di conoscenza riduce la possibilità di introdurre innovazioni (Figura 1).

La *Work culture* riporta una importanza relativa del'86% sul numero complessivo di innovazioni e del 65% sul numero di innovazioni importanti, suggerendo che l'attenzione rivolta dal titolare alla cura delle interazioni sociali sul luogo di lavoro svolge un ruolo fondamentale nell'effettiva capacità di innovare.

I risultati indicano anche un effetto marginale delle caratteristiche di impresa sul numero complessivo di innovazioni mentre esse concorrono a determinare la complessità delle innovazioni.

Complessivamente, le ipotesi H1-3 ricevono supporto empirico dai dati.

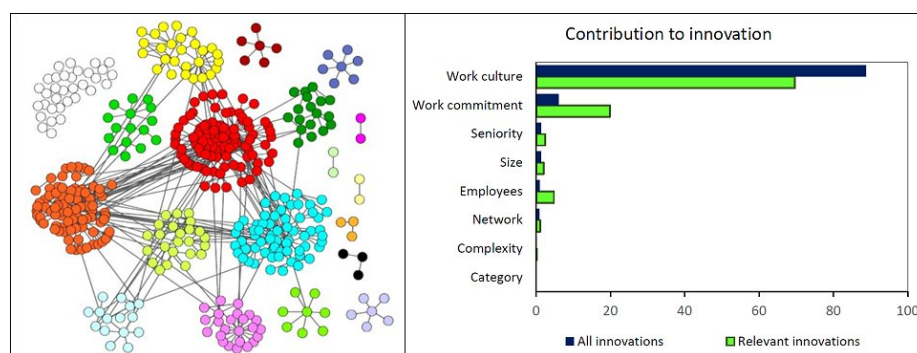


Figura 1. A sinistra, la rete delle organizzazioni turistiche; a destra, il contributo dei fattori all'innovazione (GBM, Natekin & Knoll, 2013).

Discussione e conclusioni

L'introduzione di pratiche innovative nel settore turistico appare fortemente influenzata dalla cultura turistica dell'impresa: valori come l'impegno profuso nel proprio lavoro e l'attenzione alle esigenze dei clienti spingono l'hotel verso una innovazione più ricercata. Dunque, alla base della capacità innovativa, che consente di ottimizzare la performance aziendale, ci sono quegli attributi personali ancora poco esplorati nel contesto turistico in quanto determinanti del vantaggio competitivo.

Tra i controlli a livello di impresa, un'esperienza di gestione superiore ai cinque anni si è rivelata una caratteristica fondamentale nell'orientare l'hotel verso categorie di innovazione capaci di generare performance presumibilmente più elevate rispetto a miglie e riguardanti ristrutturazione e arredamento.

La bassa rilevanza delle metriche di rete relative a compattezza e vicinanza tra le organizzazioni suggerisce una scarsa propensione a condividere la conoscenza e una mancanza di collaborazione tra gli attori, nonostante la loro

elevata prossimità geografica – risultato in linea con l’analisi di rete complessiva che ha rivelato l’esistenza di un “sistema”, nonostante la percezione di un’alta frammentazione espressa dagli intervistati. In altri termini si nota una sottovalutazione e un sottoutilizzo di canali di comunicazione che potrebbero invece, se opportunamente attivati, favorire pratiche innovative a livello generale e il trasferimento di conoscenza (Baggio, 2020). Strutture modulari con un buon numero di interconnessioni “deboli” fra i moduli influenzano positivamente l’orientamento a innovare. Il valore normalizzato della *simmelian brokerage* (Baggio, 2014) risulta $B = 0.06$, collocando la rete degli hotel riminesi in una posizione favorevole rispetto ad altre destinazioni e ambienti più *creativi* (Baggio, 2014).

Implicazioni manageriali

I risultati del nostro studio supportano complessivamente la rilevanza delle reti collaborative per sostenere la capacità innovativa di aziende di piccole dimensioni come quelle del campione. In particolare, abbiamo potuto osservare che tra i titolari degli hotel vi sia una presenza di canali comunicativi favorevoli che devono però essere attivati: sfruttando la vicinanza geografica e condividendo sfera pubblica e privata è possibile accedere a quelle conoscenze tacite considerate la base del vantaggio competitivo. È possibile collaborare, condividendo conoscenze, anche essendo in competizione, generando interesse intorno alla destinazione complessiva.

Limitazioni e futura ricerca

Per poter apprezzare i risultati di questa ricerca è necessario riconoscerne il maggior limite rappresentato dalla scarsa numerosità del campione (anche se, come visto, il campione presenta caratteristiche omogenee alla popolazione).

Future analisi dovrebbero accedere a campioni più ampi e analizzare l’evoluzione dei rapporti collaborativi nel post-pandemia.

Infine, sarebbe interessante analizzare le conseguenze effettive dell’impatto delle innovazioni sul vantaggio competitivo.

Bibliografia

- Baggio, R. (2014). Creativity and the Structure of Tourism Destination Networks. *International Journal of Tourism Sciences*, 14, 137-154.
- Baggio, R. (2020), Tourism destinations: A universality conjecture based on network science, *Annals of Tourism Research*, 82, 102929.
- Binder, P. (2020). Impacts of network relationships on absorptive capacity in the context of innovation. *The Service Industries Journal*, 40(13-14), 974-1002.

- Cappiello, G., Giordani, F. & Visentin, M. (2020). Social capital and its effect on networked firm innovation and competitiveness. *Industrial Marketing Management*, 89, 422-430.
- Dawson, M. & Abbott, J. (2009), Hospitality Culture and Climate: Keys to Retaining Hospitality Employees and Creating Competitive Advantage, *International CHRIE Conference-Refereed*, Track 3.
- Dawson M., Abbott, J. & Shoemaker, S. (2011), The hospitality culture scale: a measure organizational culture and personal attributes, *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300.
- Dikmen, F. & Bozdaglar, H. (2017). The Role of Service Culture in Hospitality Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 8, 5.
- Divisekera, S. & Nguyen, V. (2018). Drivers of innovation in tourism: An econometric study. *Tourism Economics*, 24, 998-1014.
- Fernandez, P., Vijande, M., Sánchez, J. & Molina, A. (2021). Key drivers of innovation capability in hotels: implications on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102825.
- Kessler, A., Pachucki, C., Stummer, K., Mair, M., & Binder, P. (2015). Types of organizational innovativeness and success in Austrian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 1707–1727.
- Natekin, A., & Knoll, A. (2013). Gradient boosting machines, a tutorial. *Frontiers in neurorobotics*, 7, 21.
- Nguyen, V., Natoli, R. & Divisekera, S. (2021). Innovation and productivity in tourism small and medium enterprises: A longitudinal study. *Tourism Management Perspectives*, 38, 100804.
- Radojevic, T., Stanic, N. & Stanic, N. (2019). The culture of hospitality: From anecdote to evidence. *Annals of Tourism Research*, 79, 102789.
- Scott, N., & Laws, E. (2010). Advances in service networks research. *The Service Industries Journal*, 30, 1581–1592.
- Sorensen, F. (2007), The Geographies of Social Networks and Innovation in Tourism, *Tourism Geographies*, 9(1), 22-48.
- Sundbo, J., Sintes, F. & Sorensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 26, 88-106.
- Tang, T., Wang, M. & Tang, Y. (2015). Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, 9, 97-113.
- Visentin, M., Reis, R. S., Cappiello, G., & Casoli, D. (2021). Sensing the virus. How social capital enhances hoteliers' ability to cope with COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102820.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994), *Social Network Analysis: Methods and Application*, Cambridge University Press.
- Wilke, E., Costa, B., Freire, O. & Ferreira, M. (2019). Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry. *Tourism Management*, 72, 340-351.