

**RUGGERO SAINAGHI**

professore di Economia Aziendale presso l'Università IULM di Milano. I suoi interessi di ricerca sono principalmente relativi al turismo (gestione delle destinazioni turistiche, sviluppo di nuovi prodotti, gestione degli eventi, misurazione delle performance) e all'ospitalità (strategie competitive, politiche di miglioramento economico, performance measurement).
ruggero.sainaghi@iulm.it

**AURELIO G. MAURI**

è professore di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università IULM di Milano. I suoi interessi di ricerca riguardano la gestione e il marketing delle imprese dei servizi, con particolare riferimento a pricing e revenue management, customer satisfaction, passaparola e recensioni della clientela.
aurelio.mauri@iulm.it

Expo Milano e stagionalità del comparto alberghiero

Il presente contributo esplora gli effetti generati da Expo sulla stagionalità della domanda turistica della destinazione Milano, evidenziandone i tratti di variabilità temporale. Attraverso un'analisi longitudinale di dati giornalieri relativi a undici anni precedenti il periodo Expo, si è validata una segmentazione incentrata su quattro periodi e costruita considerando i principali segmenti di mercato attratti. Expo Milano ha migliorato in misura consistente le performance degli alberghi esaminati (rappresentativi di circa l'80 per cento del totale). L'evento è stato capace di riconfigurare le stagionalità, riducendo le differenze fra i diversi periodi con riferimento sia ai prezzi medi praticati, sia ai livelli di occupazione. I visitatori di Expo hanno aumentato la variabilità dei prezzi e il valore medio, ma si sono ridotti i picchi massimi. La crescita, inoltre, ha interessato soprattutto la stagionalità più debole.

Parole chiave: Expo, Milano, stagionalità, riconfigurazione, alberghi, performance

Milan Expo and Seasonal Periods in the Hotel Sector

The present paper explores the effects generated by Expo on Milan seasonal periods. Using a daily longitudinal analysis, based on eleven years prior to the event, the findings support a segmentation into four seasonal periods and built around the main market segments. Milan Expo consistently improved the performance of the examined hotels (80 percent of the whole population). The event was able to reconfigure the seasonal patterns, reducing and in some cases breaking down the fences between the four periods. The visitors have triggered a price variance, increasing the mean value but reducing the rate peaks. The rise mainly concerns the most fragile seasonal period.

Keywords: Expo, Milan, seasonal periods, reconfiguration, hotels, performance

Questo articolo è frutto di un lavoro comune di analisi e riflessione dei due autori. In particolare, Ruggero Sainaghi ha curato la stesura dei paragrafi «Le stagionalità di Milano» e «Expo: miglioramento delle performance o riconfigurazione della stagionalità». Aurelio Mauri ha curato la stesura dell'introduzione e dei paragrafi «I dati impiegati per le analisi» e «Le performance di Milano articolate nelle quattro stagionalità». Le conclusioni nascono da una riflessione comune dei due autori.

La stagionalità rappresenta una delle caratteristiche distintive del business dei viaggi e del turismo (Butler 2001) e genera numerose ricadute sulla gestione delle imprese di questo comparto, soprattutto di quelle alberghiere (Capó, Riera e Rosselló 2007; Rosselló e Sansó 2017). La variabilità della domanda in presenza di una struttura di costo in prevalenza fissa produce effetti principalmente negativi sui margini aziendali (Sainaghi 2000, 2014). Per questo motivo, a livello sia d'impresa sia di destinazione (Benevolo e Grasso 2017) ci si è a lungo interrogati su quali rimedi possano essere messi in campo per gestire questo fenomeno. Le soluzioni sviluppate danno contenuto alle cosiddette strategie di destagionalizzazione, i cui strumenti principali sono rappresentati dagli eventi, dalle politiche di discriminazione dei prezzi e dallo sviluppo di nuovi prodotti (Baum e Hagen 1999).

Tra queste leve, particolare importanza rivestono gli eventi, data la loro capacità sia di allungare la stagione in periodi dove normalmente la destinazione e le sue imprese restano meno attive, sia di richiamare nuovi target anche durante i periodi di maggiore operatività (Connell, Page e Meyer 2015). Tuttavia, malgrado il tema sia all'attenzione degli studiosi, i precedenti scritti di *event management* raramente hanno esplorato le effettive ricadute generate da queste *special occasion* (Getz e Page 2016).

Il presente articolo intende contribuire a colmare questo gap e propone un'analisi degli effetti generati da Expo sulla stagionalità delle imprese alberghiere di Milano durante i 184 giorni coperti dall'evento (primo maggio-31 ottobre 2015). La domanda di ricerca a cui si cerca di dare risposta è la seguente: Expo ha modificato la struttura della stagionalità di Milano?

Il paper è così strutturato: si passa brevemente in rassegna la letteratura in tema di stagionalità per proporre un modello di rappresentazione della variabilità della domanda del capoluogo lombardo, utile per affrontare la *research question*. Si presenta, successivamente, la base dati impiegata e si repor-

tano le principali evidenze empiriche. Seguono, infine, alcune conclusioni a livello teorico ed empirico.

Le stagionalità di Milano

In questo paragrafo si vuole proporre un framework di analisi della stagionalità turistica di Milano, costruito sulla base di alcune evidenze che emergono da studi già pubblicati. In particolare, alcuni contributi propongono di «leggere» la variabilità infra-annuale del capoluogo lombardo focalizzando l'attenzione sui segmenti di clientela attratti dal comparto ricettivo (Sainaghi e Canali 2009a, 2009b, 2011). La chiave di lettura sviluppata è riconducibile all'approccio incentrato sulla domanda (*market-driven*), fondato su una consolidata letteratura internazionale che suggerisce di analizzare la stagionalità a partire dai target attratti. Alcuni studi hanno, per esempio, evidenziato il differente comportamento del segmento culturale (Cisneros-Martínez e Fernández-Morales 2015), dei turisti *leisure* (Hinch e Jackson 2000), dei clienti internazionali (Coshall, Charlesworth e Page 2015) o di turisti provenienti da specifici mercati (Fernández-Morales e Mayorga-Toledano 2008).

Nel caso di Milano, i segmenti possono essere utilmente articolati in tre principali gruppi: (i) business, (ii) fieristico, (iii) leisure. Gli uomini d'affari (settore *business*) pernottano in città per visitare clienti, fornitori, potenziali partner. Questa motivazione genera un'evidente segmentazione temporale incentrata sui giorni feriali e in particolare sui feriali «lavorativi». Di contro, si escludono tutti i giorni non festivi in cui ricadono feste (civili e religiose) o, più in generale, periodi di chiusura delle imprese (come il mese di agosto). Questa prima componente del mercato è all'origine, pertanto, di una forte variabilità infra-settimanale della domanda e, in minor misura, mensile (agosto rappresenta il mese di minor valore della città).

Il settore *fieristico* riveste grande importanza, come documentano alcuni dati riportati nel bilancio di Fiera Milano. Questa società, infatti, ha fatturato 221 milioni di euro (2016) vendendo spazi espositivi per circa 1,3 milioni di me-

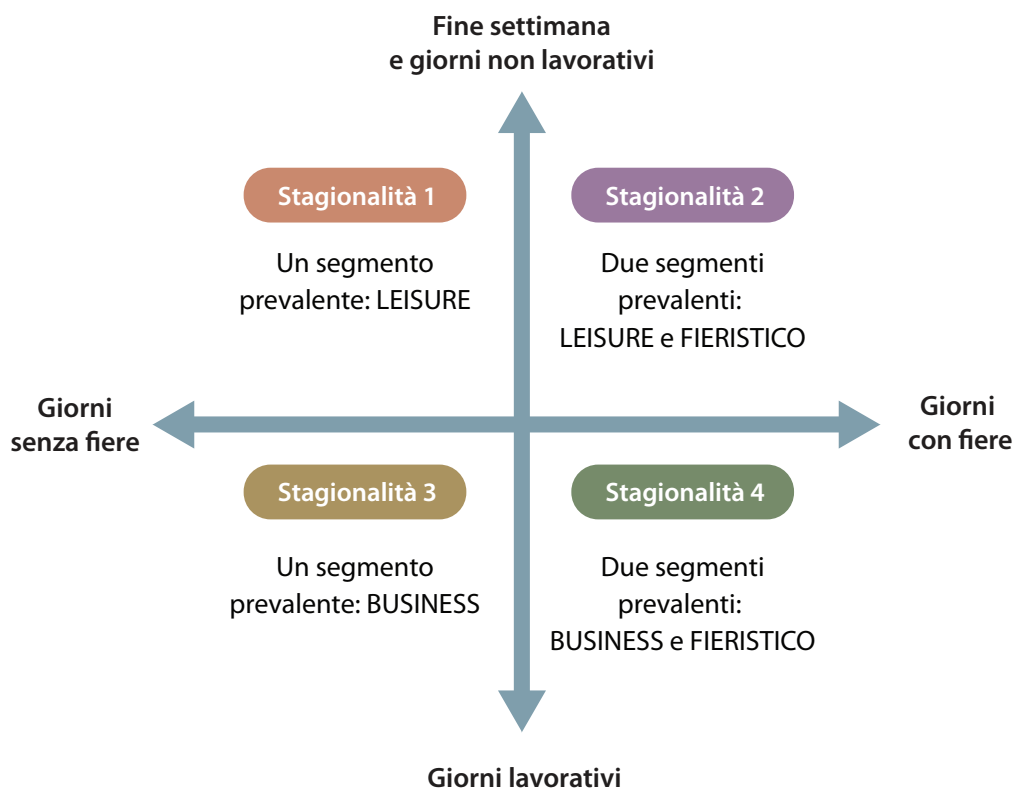
tri quadri (dato riferito alla sola Italia) (Fiera Milano 2016). Questi numeri fanno intuire quanto sia rilevante questo segmento, capace di richiamare, in corrispondenza di precisi eventi, un elevato numero di espositori e visitatori. Rispetto alla componente business, la domanda fieristica mostra una maggiore variabilità, poiché il beneficio generato sulle strutture ricettive si realizza solo nei giorni dell'evento e solo in presenza di fiere «forti» o di «successo». Circa quest'ultimo aspetto, si è rinvenuto in letteratura uno studio che ha segmentato i giorni fiera in funzione degli effetti generati sull'occupazione e sul ricavo medio camera (Sainaghi 2010b). Questa analisi suddivide le fiere in quattro quadranti: fiere poco rilevanti (non influenzano né il prezzo, né l'occupazione), fiere di volume (aumentano solo l'occupazione), fiere di prezzo (aumentano solo il ricavo medio camera), fiere di successo (migliorano

entrambi gli indicatori). Le fiere poco rilevanti rappresentano circa il 30 per cento degli eventi collocati nei giorni feriali e il 43 per cento di quelli che cadono in giorni festivi.

La terza componente di domanda è rappresentata dal turismo *leisure*, cioè da chi visita per piacere la città di Milano (Bülteni 2016). Si tratta di un target principalmente interessato ai fine settimana e ai periodi non lavorativi e quindi antitetico rispetto alla componente business. Alcuni studi, ormai piuttosto datati, stimano che questa componente rappresenti circa il 20 per cento dei flussi complessivi (De Carlo *et al.* 2009; Sainaghi e Canali 2009a).

L'analisi congiunta di questi tre segmenti di mercato permette di identificare quattro stagionalità, illustrate nella Figura 1. Più avanti, nella sezione dei risultati, si utilizzerà questo framework concettuale per affrontare la research question precedentemente esposta.

FIGURA 1 | SEGMENTI DI MERCATO E STAGIONALITÀ DI MILANO



Fonte: rielaborazione da Sainaghi e Canali (2009a, 2009b, 2011)

I dati impiegati per le analisi

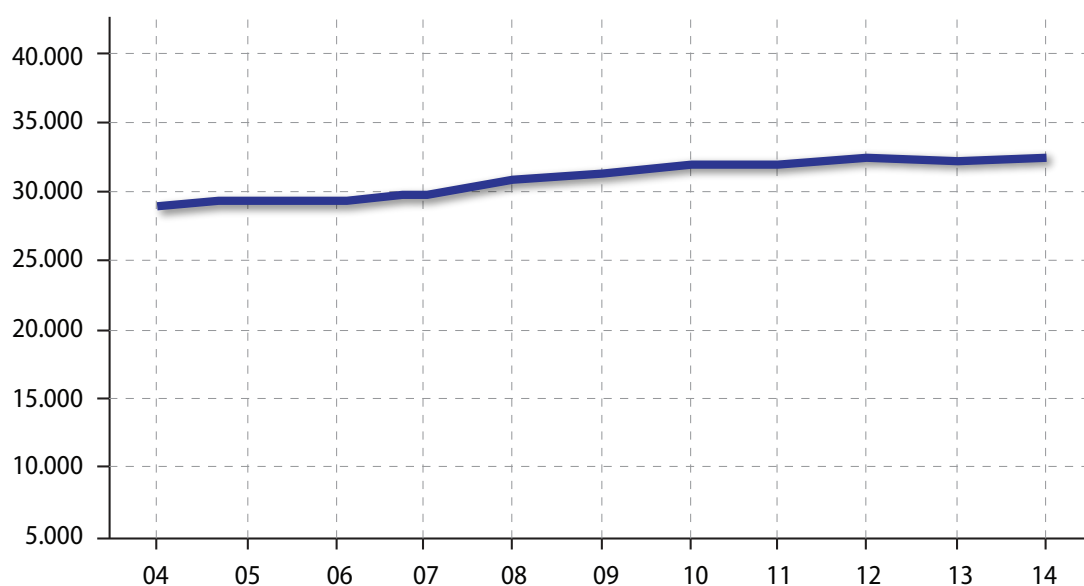
I dati empirici impiegati per sviluppare il caso Milano sono rappresentati da rilevazioni longitudinali del comparto alberghiero, relative al periodo pre-Expo (2004-14) e utili per disporre di un quadro conoscitivo precedente al grande evento e al 2015. Si tratta di dati giornalieri, raccolti da Smith Travel Research (STR), una società specializzata nel *benchmarking*. Le informazioni si riferiscono a oltre 30.000 camere e sono rappresentative di circa l'80 per cento della popolazione alberghiera (HVS 2014). Numerosi studi hanno in passato impiegato questa fonte, trovando spazio su prestigiose riviste internazionali (per esempio, Enz, Peiró-Signes e Segarra-Oña 2014; Viglia, Minazzi e Buhalis 2016). La Figura 2 riporta la numerosità del campione, misurata in termini di camere disponibili. Per ragioni di privacy non è stato possibile ottenere informazioni più dettagliate sugli hotel inclusi nelle rilevazioni STR, relative, per esempio, all'ubicazione all'interno della città, alla dimensione, alla categoria o all'appartenenza o meno a una catena alberghiera.

L'impiego di dati giornalieri è particolarmente rilevante per lo studio della stagionalità (in

luogo dei dati mensili), anche se sono pochi i lavori che li hanno utilizzati (Koenig-Lewis e Bischoff 2005), data la difficoltà nel reperire le informazioni. Le statistiche ufficiali, infatti, sono incentrate sui dati mensili (Sainaghi 2011b).

Per ogni giorno si dispone del dato medio relativo a tre indicatori largamente impiegati per misurare le performance operative delle imprese alberghiere (Sainaghi 2010a) e rappresentati (i) dal rapporto tra il numero di camere vendute e quelle disponibili, definito settorialmente «tasso di occupazione»; (ii) dal prezzo medio di vendita di una camera (RMC o ADR in inglese); (iii) dal prezzo medio per camera disponibile, dato dal rapporto tra i ricavi e le camere disponibili o dal prodotto tra l'occupazione e il RMC. Quest'ultimo indicatore, definito RevPAR a livello internazionale, riveste particolare importanza proprio per la sua capacità di sintetizzare la prospettiva della gestione della capacità e del prezzo. Esiste un'ampia letteratura che ha impiegato queste metriche per misurare le performance del comparto – si rimanda, tra gli altri, ai contributi di Jeffrey e Barden (2001), Sainaghi (2011a), Sainaghi e Baggio (2014) e Zheng (2014).

FIGURA 2 | COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE (IN NUMERO DI CAMERE), 2004-14



Fonte: rielaborazione da Sainaghi e Canali (2009a, 2009b, 2011)

Dato l'approccio longitudinale, si è reso necessario deflazionare i valori che impiegano il fatturato (ADR e RevPAR), impiegando le variazioni dei prezzi al consumo pubblicati dall'ISTAT. Questa scelta è stata impiegata in precedenti studi (per esempio Kosová e Enz 2012). Le analisi riportate di seguito sono state realizzate in SPSS (versione 24).

L'analisi dei risultati

Questo paragrafo è articolato in due sezioni. Una prima parte focalizza l'attenzione sulle quattro stagionalità mutate dalla letteratura. Si utilizzano i dati relativi al periodo 2004-14 letti lungo le quattro stagionalità descritte in precedenza. Una seconda sezione affronta il tema oggetto della research question e, sviluppando un'analisi comparativa tra il 2004 e il 2014, da un lato, e il 2015, dall'altro, vuole verificare se durante i 184 giorni coperti da Expo si siano effettivamente riconfigurate le stagionalità di Milano oppure no.

Le performance di Milano articolate nelle quattro stagionalità

Questo primo output di ricerca intende misurare la stagionalità lungo i quattro periodi introdotti dalla Figura 1. Si è proceduto a estrarre, per ciascuno di essi, le tre metriche. Per ragioni di sintesi la Tabella 1 riporta il valore medio, senza entrare nel dettaglio dei singoli anni (11 esercizi).

Nella prima parte di questo prospetto si riportano i valori riferiti all'intero comparto ricettivo, basati su 4018 osservazioni. La sezione A mostra un'occupazione media pari al 62 per cento, un ricavo medio per camera di 147 euro e un RevPAR di 95 euro.

La sezione B esplode i valori nei quattro periodi precedentemente introdotti. Il quadro che si ottiene mostra un'elevata variabilità degli indicatori. Il valore medio dell'occupazione, infatti, oscilla tra il 44 per cento della stagionalità 1 e l'86 per cento di quella 4. Anche il prezzo e il RevPAR sono molto variabili. È interessante notare come, al di là delle differenze nei valori medi delle tre metriche utilizzate (certamente rilevanti), si osservano anche alcuni elementi aggiuntivi confrontando la variabili-

tà rispetto alla media (varianza o standard deviation) di alcuni indicatori. Le stagionalità 1 e 3 mostrano, per esempio, una ridotta varianza del prezzo e del RevPAR, che diventa invece molto elevata per la 2 e la 4. Si fa riferimento alla deviazione standard, riportata nell'ultima colonna e pari a 17 e 16 euro rispettivamente per i periodi 1 e 3, rispetto a 49 e 50 euro per le stagionalità 2 e 4. Si rinvergono gap simili ragionando in termini di RevPAR (17 e 20 euro contro, rispettivamente, 52 e 56 euro). Quali fattori spiegano questo fenomeno?

La risposta è relativamente semplice se si procede alla lettura dei dati utilizzando la struttura dei segmenti di mercato descritta in precedenza. Infatti, mentre nelle stagionalità 1 e 3 Milano attrae un unico segmento prevalente (rispettivamente *leisure* e *business*), nella stagionalità 2 e nella 4 si aggiunge a tali clienti anche la componente fieristica. Quest'ultima opera «per eventi», generando, in presenza di «fiere forti», improvvisi picchi di domanda, che certamente favoriscono una correlata crescita dei prezzi. Si ottiene così una variabilità significativa del RMC e del RevPAR. Questo spiega l'utilità di dividere la stagionalità 2 dalla 3 pur presentando un'occupazione molto simile (rispettivamente 72 per cento e 71 per cento) e dà ragione del differente RMC (180, 149) e RevPAR (133, 107). Questa evidenza rappresenta, dunque, un utile «sintomo» di come i *revenue manager* definiscono la struttura di prezzo lungo queste stagionalità.

Dalla Tabella 1 emergono anche alcune evidenze relative al peso rivestito dai differenti segmenti di domanda attratti da Milano; in particolare si rileva: (i) la maggiore importanza del segmento *business* rispetto a quello *leisure*; (ii) la strategicità del segmento fieristico; (iii) il significativo effetto generato dalla sovrapposizione di più segmenti di mercato. Ciascun punto è brevemente illustrato alla luce dei dati empirici esposti.

Il tasso di occupazione della stagionalità 3 è pari al 71 per cento, mentre il primo periodo rileva un valore pari al 44 per cento. Se si considera che in entrambi i casi vi è un solo segmento prevalente, come esposto all'interno della Figura 1, si rileva la maggiore impor-

TABELLA 1 | ANALISI DELLE PERFORMANCE 2004-14 TOTALI E STAGIONALI

Totale (A)		N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Occupazione		4.018	88%	14%	103%	62%	18%
RMC (reale)		4.018	356	83	439	147	36
RevPAR (reale)		4.018	416	14	431	95	50
Casi validi		4.018					
Periodi stagionali (B)							
Stagionalità 1	Occupazione	1.774	49%	14%	63%	44%	9%
	RMC (reale)	1.774	122	83	205	127	17
	RevPAR (reale)	1.774	108	14	123	57	17
	Casi validi	1.774					
Stagionalità 2	Occupazione	431	44%	56%	101%	72%	10%
	RMC (reale)	431	274	110	383	180	49
	RevPAR (reale)	431	291	66	357	133	52
	Casi validi	431					
Stagionalità 3	Occupazione	1.190	39%	51%	90%	71%	8%
	RMC (reale)	1.190	159	118	276	149	16
	RevPAR (reale)	1.190	175	64	239	107	20
	Casi validi	1.190					
Stagionalità 4	Occupazione	623	33%	70%	103%	86%	8%
	RMC (reale)	623	316	124	439	180	50
	RevPAR (reale)	623	339	92	431	157	56
	Casi validi	623					

tanza del segmento business rispetto a quello leisure. Durante i giorni di fiera il tasso di occupazione registra aumenti significativi, pari a 18 punti percentuali nei fine settimana e giorni non lavorativi (si passa, infatti, dal 44 per cento della stagionalità 1 al 72 per cento della 2) e a 15 punti percentuali nei giorni lavorativi (dal 71 per cento della stagionalità 3, all'86 per cento di quella 4). Infine, la sovrapposizione di due segmenti (leisure e fieristico nella stagionalità 2 e business e fieristico nel-

la 4) non ha conseguenze solo sul tasso di occupazione, ma influenza anche i prezzi (RMC). Come richiamato in precedenza, aumenta la deviazione standard delle tariffe e cresce il valore massimo del prezzo – che, per esempio, passa dai 205 euro del periodo 1 ai 383 euro della 2 o dai 276 euro della stagionalità 3 ai 439 euro della 4.

Le evidenze riportate mostrano l'efficacia del framework stagionale, che potrà pertanto essere impiegato per vagliare gli effetti di Expo.

Expo: miglioramento delle performance o riconfigurazione della stagionalità?

Si affronta ora il tema cruciale del presente contributo, se cioè Expo sia stato in grado oppure no di generare una riconfigurazione delle stagionalità di Milano durante il 2015. Per affrontare questo tema si sviluppano due analisi. Primo, si misurano sinteticamente le ricadute generate da questo grande evento nei 184 giorni di Expo (dal 1° maggio al 31 ottobre), mettendo a confronto le metriche del 2015 con la media del periodo 2004-14. Successivamente si analizzano gli effetti sui quattro periodi stagionali.

La Tabella 2 riporta il confronto tra il 2015 e gli anni precedenti qui considerati, focalizzando l'attenzione esclusivamente sul periodo Expo (184 giorni). Nel 2015 si registra una variazione positiva e rilevante dei tre indicatori in esame. L'occupazione, infatti, cresce del 23 per cento, il ricavo medio per camera disponibile del 33 per cento, mentre il RevPAR, che sintetizza entrambi gli indicatori, rileva una maggiore crescita, pari al 59 per cento. In particolare, il valore assoluto di quest'ultimo indice passa da 97 a 154 euro.

Le evidenze che emergono sono coerenti con le dimensioni di un evento che ha attratto oltre 20 milioni di visitatori, pur in presenza di una componente importante di residenti (intesi in senso ampio) ed escursionisti, cioè di persone che non generano pernottamenti (Guizzardi, Mariani e Prayag 2017).

Misurati gli effetti complessivi, si rende ora necessario articolare l'analisi lungo le quattro stagionalità, con l'obiettivo di verificare se c'è stata oppure no una riconfigurazione (limitatamente al 2015). La Tabella 3 riporta le nuove evidenze. Senza addentrarsi nei singoli dettagli, alcune importanti variazioni emergono. La stagionalità 1 registra una forte crescita sia dell'occupazione (+50 per cento), che invece non si rileva negli altri tre periodi (da +3 a +14 per cento), sia del RMC (+41 per cento). Il valore medio del RevPAR durante la stagionalità 1 (120 euro) è sostanzialmente allineato a quello registrato in passato (2004-14) dalla stagionalità 2 (129 euro) e addirittura superiore a quello della stagionalità 3 (111 euro).

Le ultime tre stagionalità registrano un ricavo medio per camera disponibile (RevPAR) piuttosto uniforme, che oscilla tra i 164 euro (stagionalità 3) e i 199 euro (stagionalità 4). In precedenza (2004-14) i divari erano più ampi. Si nota, infine, una significativa convergenza della deviazione standard del RMC. Mentre, infatti, nel 2004-2014 si rileva una netta spaccatura tra la stagionalità 1 e 3 (15-17 euro circa) rispetto alla 2 e 4 (27-38 euro), nel 2015 i valori oscillano tra i 20-29 euro, con il valore più elevato ottenuto proprio dalla prima stagionalità (29 euro). Questo risultato è di grande importanza, poiché permette di cogliere come i revenue manager, in presenza di una domanda più regolare durante le stagionalità 2 e 4, abbiano aumentato i prezzi. Tuttavia, la

TABELLA 2 | PERFORMANCE 2004-14 E 2015 (1° MAGGIO-31 OTTOBRE)

Indicatori di performance	2004-14					2015					Var. Mean	
	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Var.	Var. %
Occupazione	2.024	24%	101%	63%	18%	184	50%	98%	77%	13%	14%	23%
RMC (reale)	2.024	82,99	300,62	146,62	31,02	184	135,69	272,83	195,46	31,63	48,85	33%
RevPAR (reale)	2.024	24,39	282,58	96,74	44,47	184	74,78	265,98	153,95	45,86	57,21	59%
Casi validi	2.024					184						

TABELLA 3 | PERFORMANCE 2004-14 E 2015 ARTICOLATE PER STAGIONALITÀ (1° MAGGIO/31 OTTOBRE PER TUTTI GLI ANNI)

		2004-14						2015						Var. mean	
Periodi stagionali		N	Min.	Max.	Range	Mean	Std. Deviation	N	Min.	Max.	Range	Mean	Std. Deviation	Var.	Var. %
1	Occupazione	854	24%	63%	39%	45%	9%	72	53%	98%	45%	67%	10%	23%	50%
	RMC (reale)	854	83	197	114	124	17	72	136	252	116	175	29	51	41%
	RevPAR (reale)	854	24	114	90	57	17	72	75	217	143	120	35	63	112%
	Casi validi	854						72							
2	Occupazione	272	56%	98%	41%	72%	9%	27	50%	98%	47%	79%	14%	7%	10%
	RMC (reale)	272	110	301	191	176	38	27	177	266	88	218	28	41	23%
	RevPAR (reale)	272	66	283	216	129	41	27	90	259	169	175	48	45	35%
	Casi validi	272						27							
3	Occupazione	579	51%	90%	39%	73%	8%	55	66%	95%	29%	83%	7%	10%	14%
	RMC (reale)	579	122	223	101	151	15	55	166	252	86	196	20	45	30%
	RevPAR (reale)	579	64	197	133	111	20	55	119	226	107	164	27	53	48%
	Casi validi	579						55							
4	Occupazione	319	70%	101%	31%	86%	8%	30	69%	97%	29%	88%	8%	2%	3%
	RMC (reale)	319	132	270	138	173	27	30	188	273	85	223	24	50	29%
	RevPAR (reale)	319	96	265	170	151	34	30	133	266	133	199	36	48	32%
	Casi validi	319						30							

riduzione della varianza del prezzo documenta una progressiva contrazione delle escursioni del RMC (rispetto alla media) tra giorni coperti da eventi molto importanti e meno rilevanti. Per contro, la maggiore domanda attratta da Expo ha permesso di aumentare la variabilità del RMC nella stagionalità 1.

Un altro aspetto interessante di discontinuità è rappresentato dal prezzo massimo, indicato nella Tabella 3. Mentre nel periodo pre-Expo si rilevano importanti differenze tra i periodi considerati, superiori ai 100 euro (stagionalità 1, 197 euro; stagionalità 4, 270 euro; stagionalità 2, 301 euro), nel periodo Expo i valori si livellano tra i 252-73 euro per tutti e quattro i periodi. Una possibile ipotesi interpretativa è legata alla presenza di un nuovo segmento con ampia libertà di scelta. Il cliente leisure, infatti, difficilmente prenota se i prezzi superano una certa fascia, preferendo o non intraprendere il proprio viaggio o spostarlo in periodi con tariffe più favorevoli (Guo, Xiao e Li 2012). Questo comportamento spiega perché la crescita si concentri soprattutto nella fascia 1 (quella con le tariffe iniziali più contenute), ma anche perché abbia posto un tetto massimo al RMC negli altri periodi. Se in passato il cliente leisure tendeva a restare confinato ai periodi festivi (soprattutto la stagionalità 1), Expo ha favorito un certo spostamento di questo segmento anche verso altre fasce, creando, al contempo, un vincolo verso l'alto al RMC. Le componenti leisure, infatti, hanno maggiore flessibilità rispetto agli altri segmenti e pertanto, in presenza di prezzi troppo elevati (in rapporto alla capacità di spesa dei singoli turisti), semplicemente non pernottano. Le stagionalità 2, 3 e 4, pur presentando un'occupazione elevata, mostravano però nel periodo pre-Expo l'esistenza di una certa capacità invenduta. Nel periodo Expo si è affacciato un nuovo segmento (la componente leisure) che ha favorito una crescita dell'occupazione, più consistente per le stagionalità 2 e 3.

Le principali conclusioni

I risultati esposti al paragrafo precedente ruotano attorno a tre temi: (i) l'analisi delle stagionalità di Milano, (ii) la misurazione complessiva delle ricadute generate da Expo e (iii) l'ana-

lisi «intrusiva» incentrata sulle quattro stagionalità. Si vogliono ora tracciare alcune brevi conclusioni per ciascuno di questi aspetti a livello sia teorico, sia empirico, per poi ricordare alcune limitazioni del presente lavoro di ricerca.

Il modello di analisi della stagionalità di Milano è stato validato impiegando una serie storica longitudinale e una base dati quasi coincidente con la popolazione complessiva. Questo risultato permette di disporre di un «filtro temporale» particolarmente importante per leggere le performance del capoluogo lombardo sia a livello di destinazione, sia d'impresa. Questi risultati possono dunque orientare il lavoro dei direttori d'albergo, dei revenue manager e più in generale di chi lavora nelle funzioni di pianificazione e controllo (Mauri 2011, 2012; Tripodi 2008). Infatti, i gap di occupazione, prezzo e RevPAR possono e devono orientare le politiche di revenue management e i sistemi di *forecasting*. Inoltre, la lunga base dati analizzata nel presente articolo può fornire un utile benchmark cittadino.

Le previsioni dell'occupazione giornaliera per singolo segmento di clientela sono un elemento centrale nel ciclo di revenue management (Berretta *et al.* 2000; Schwartz *et al.* 2016). L'efficacia di tali politiche è fortemente legata all'accuratezza delle congetture formulate (Ben Ghalia e Wang 2000). Il forecasting si basa su tre tipi di informazioni: le prenotazioni già acquisite, le serie storiche dell'occupazione effettiva e le cosiddette «informazioni aggiuntive» (Mauri 2012; Schwartz e Hiemstra 1997). La mappa concettuale costruita nel presente contributo fornisce un forte stimolo per affinare le modalità di rappresentazione dei principali segmenti attratti da Milano. Nel processo di previsione è importante che il revenue manager, nella misura in cui coglie alcuni elementi di novità, non si affidi esclusivamente ai dati storici, ma consideri adeguatamente i nuovi fattori (El Gayar *et al.* 2011). La metodologia proposta, nella misura in cui aiuta a interpretare il tessuto causale sottostante certe performance, può facilitare questo compito «creativo». Inoltre, questo approccio demand-driven può aiutare a comprendere tempestivamente i mutamenti in atto nella

stagionalità dei vari segmenti e a mettere in campo gli aggiustamenti necessari.

Non meno rilevanti sono le implicazioni per i policy maker. Infatti, questa segmentazione permette di identificare con maggiore precisione i periodi in cui il comparto ricettivo soffre (in termini di occupazione e prezzi) e quindi quando si rende necessario lavorare a livello sovraordinato (Sainaghi 2004). Per contro, la metodologia in esame identifica talune stagionalità dove le performance sono soddisfacenti e quindi dove i *destination manager* sono chiamati più che altro a consolidare gli attuali risultati (Sainaghi 2006). Un tema particolarmente importante per Milano, data la rilevanza sia quantitativa sia «strategica» rivestita dal segmento fieristico, riguarda la gestione del portafoglio fiere. L'analisi mostra come alcuni eventi siano in grado di generare effet-

fatti, si è chiarito sopra, il presente contributo ha identificato le stagionalità sulla base dei segmenti attratti dalla città (approccio demand-driven). Questa impostazione permette di stabilire un chiaro legame tra ciascuna stagionalità e le principali componenti di domanda, come riportato all'interno della Figura 1. Quando invece le stagionalità sono definite sulla base solo di algoritmi statistici, il rischio è appunto quello di non capire quali cause generano la variabilità dell'occupazione, dei prezzi e del RevPAR. L'utilizzo di mappe concettuali basate sulla domanda sostiene, inoltre, i processi di forecasting poiché i revenue manager possono aggiornare con relativa facilità i calendari e fissare, di conseguenza, i livelli di prezzo.

Le evidenze quantitative relative a Expo mostrano delle ricadute importanti genera-

te da questo evento, capace di aumentare complessivamente l'indicatore più rilevante per il comparto alberghiero (RevPAR) del 59 per cento. Questo risultato offre numerosi stimoli di riflessione ai policy maker responsabili della gestione delle destinazioni italiane e in-

La metodologia in esame identifica talune stagionalità dove le performance sono soddisfacenti e quindi dove i *destination manager* sono chiamati più che altro a consolidare gli attuali risultati

ternazionali. Non meno rilevanti sono le implicazioni teoriche. Mentre, infatti, numerosi studi hanno analizzato la capacità degli eventi di allungare la stagione durante periodi dove normalmente una destinazione resta praticamente chiusa, il presente contributo evidenzia come gli eventi favoriscano una modifica rilevante delle performance anche per le località operanti tutto l'anno.

Infine, con riferimento al «cuore» dell'analisi qui proposta, le evidenze mostrano come un grande evento sia capace di generare una riconfigurazione temporanea delle stagionalità. Le considerazioni che seguono si riferiscono esclusivamente al periodo temporale coperto dall'evento. Studi successivi, una volta che si avrà a disposizione un numero adeguato di osservazioni post-Expo, potranno verifi-

A livello teorico, emerge la rilevanza dell'identificazione dei segmenti e della loro «sovrapposizione» quale passo indispensabile per ottenere delle mappe stagionali originali e capaci di narrare lo specifico del caso in esame. In letteratura si tende, invece, più a impiegare tecniche di *cluster analysis* che spesso, però, perdono questa capacità esplicativa e, più in generale, faticano a identificare le variabili strategiche più rilevanti per segmentare temporalmente la domanda. Come, in-

© Egea SpA - TUTTI I DIRETTI SONO RISERVATI

care se si tratta solo di un effetto di breve termine o che si conferma nel tempo. Con questo chiaro focus temporale, i tratti «morfologici» caratterizzanti i quattro periodi sono stati messi in discussione e durante l'anno di Expo molte caratteristiche proprie delle stagionalità 2 e 4 si sono trasferite anche ai periodi 1 e 3. Inoltre, il RevPAR mostra dei valori più omogenei mettendo a confronto le quattro stagionalità. Dal punto di vista empirico, si ha una conferma della validità dell'evento scelto da Milano quale reale motore per riconfigurare il posizionamento strategico della città. In termini teorici, emergono degli importanti spunti di riflessione circa la capacità dei grandi eventi di favorire processi di riconfigurazione dei segmenti attratti e, di conseguenza, della stagionalità della domanda.

Le limitazioni del presente studio

Come ogni studio, il presente lavoro presenta alcune limitazioni che riducono la generalizzabilità dei risultati e aprono nuovi spazi alla ricerca futura. In questo paragrafo si pone l'accento sui seguenti aspetti.

Un primo tema riguarda la scelta del campione, che include tutti (ma solo) gli alberghi affiliati a STR. Questa banca dati, pur essendo autorevole, esclude una parte delle strutture operanti a Milano e può generare qualche effetto di *bias selection*. Tuttavia, come chiari-

to nella sezione metodologia, STR raccoglie una quota molto consistente della popolazione alberghiera milanese (80 per cento circa) e certamente assicura un'ampiezza del campione che normalmente non si rinviene in studi basati su indagini campionarie.

Un secondo aspetto riguarda l'oggetto di studio, cioè gli alberghi nel loro insieme. Il presente contributo ha impiegato dati medi relativi alla città, senza interrogarsi sulle differenze di stagionalità e performance che possono caratterizzare specifici segmenti di offerta, definiti sulla base dei livelli qualitativi, della localizzazione o dei segmenti di mercato serviti. Un futuro lavoro di ricerca può articolare la misura degli effetti con riferimento alle differenti forme di offerta di servizi di *accommodation*, sia alberghiere sia non-alberghiere.

Infine, una terza limitazione è relativa al tempo. Questo studio, data la vicinanza con Expo Milano, ha analizzato solo gli effetti di breve termine (quelli registrati durante l'evento). Allo scopo sono state programmate future attività di ricerca (quando i dati post-evento saranno più copiosi) tese a comprendere qual è l'eredità di medio termine lasciata dall'evento. ■

Esplora  su

www.economiaemangement.it

Riferimenti bibliografici

- Baum T., Hagen L., 1999. «Responses to Seasonality: The Experiences of Peripheral Destinations», *International Journal of Tourism Research*, 1(5), pp. 232-99.
- Ben Ghalia M., Wang P., 2000. «Intelligent System to Support Judgmental Business Forecasting: The Case of Estimating Hotel Room Demand», *Fuzzy Systems, IEEE Transactions*, 8(4), pp. 380-97.
- Benevolo C., Grasso M., 2017. *Destinazioni e imprese turistiche*, Milano, FrancoAngeli.
- Berretta M., Desinano P., Minuti M.S., Schiaffella E., Sfodera F., 2000. «Yield Management. Uno strumento innovativo per la gestione dei ricavi nelle imprese turistiche», *Economia & Management*, n. 2, pp. 73-90.
- Bültgen B., 2016. «New Anholt-GfK "City Brands" Ranking Places Three US Cities in the Top 10», *gfk.com*, 20.01.
- Butler R.W., 2001. «Seasonality in Tourism: Issues and Implications», in T. Baum, S. Lundtorp (eds.), *Seasonality in Tourism*, Amsterdam, Pergamon, pp. 5-22.
- Capó J.P., Riera A.F., Rosselló J.N., 2007. «Accommodation Determinants of Seasonal Patterns», *Annals of Tourism Research*, 34(2), pp. 422-36.
- Cisneros-Martínez J.D., Fernández-Morales A., 2015. «Cultural Tourism as Tourist Segment for Reducing Seasonality in a Coastal Area: The Case Study of Andalusia», *Current Issues in Tourism*, 18(8), pp. 765-84.
- Connell J., Page S.J., Meyer D., 2015. «Visitor Attractions and Events: Responding to Seasonality», *Tourism Management*, 46, pp. 283-98.

- Coshall J., Charlesworth R., Page S.J., 2015. «Seasonality of Overseas Tourism Demand in Scotland: A Regional Analysis», *Regional Studies*, 49(10), pp. 1603-20.
- De Carlo M., Canali S., Pritchard A., Morgan N., 2009. «Moving Milan towards Expo 2015: Designing Culture into a City Brand», *Journal of Place Management and Development*, 2(1), pp. 8-22.
- El Gayar N.F., Saleh M., Atiya A., El-Shishiny H., Zakhary A.A., Habib H.A., 2011. «An Integrated Framework for Advanced Hotel Revenue Management», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), pp. 84-98.
- Enz C.A., Peiró-Signes Á., Segarra-Oña M.D., 2014. «How Fast Do New Hotels Ramp Up Performance?», *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(2), pp. 141-51.
- Fernández-Morales A., Mayorga-Toledano M.C., 2008. «Seasonal Concentration of the Hotel Demand in Costa del Sol: A Decomposition by Nationalities», *Tourism Management*, 29(5), pp. 940-49.
- Fiera Milano, 2016. *Fiera Milano. Relazione finanziaria annuale esercizio 2016*, Milano, Fiera Milano.
- Getz D., Page S.J., 2016. «Progress and Prospects for Event Tourism Research», *Tourism Management*, 52, pp. 593-631.
- Guizzardi A., Mariani M., Prayag G., 2017. «Environmental Impacts and Certification: Evidence from the Milan World Expo 2015», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(3), pp. 1052-71.
- Guo P., Xiao B., Li J., 2012. «Unconstraining Methods in Revenue Management Systems: Research Overview and Prospects», *Advances in Operations Research*, pp. 1-23.
- Hinch T.D., Jackson E.L., 2000. «Leisure Constraints Research: Its Value as a Framework for Understanding Tourism Seasonability», *Current Issues in Tourism*, 3(2), pp. 87-106.
- HVS, 2014. *Milan, Italy. The View on the City's Tourism Industry before and after Expo 2015*, www.hvs.com.
- Jeffrey D., Barden R.R., 2001. «An Analysis of the Nature, Causes and Marketing Implications of Seasonality in the Occupancy Performance of English Hotels», in T. Baum, S. Lundtorp (eds.), *Seasonality in Tourism*, Amsterdam, Pergamon, pp. 119-40.
- Koenig-Lewis N., Bischoff E.E., 2005. «Seasonality Research: The State of the Art», *International Journal of Tourism Research*, 7 (4-5), pp. 201-19.
- Kosová R., Enz C.A., 2012. «The Terrorist Attacks of 9/11 and the Financial Crisis of 2008: The Impact of External Shocks on US Hotel Performance», *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(4), pp. 308-25.
- Mauri A.G., 2011. *Le imprese alberghiere, Strategie e marketing*, 2ª ed., Milano, McGraw-Hill.
- Mauri A.G., 2012. *Hotel Revenue Management: Principles and Practices*, Milano-Torino, Pearson.
- Rosselló J., Sansó A., 2017. «Yearly, Monthly and Weekly Seasonality of Tourism Demand: A Decomposition Analysis», *Tourism Management*, 60, pp. 379-89.
- Sainaghi R., 2000. «Il potenziale di miglioramento economico dell'impresa alberghiera», *Economia & Management*, n. 3, pp. 99-116.
- 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), pp. 1053-63.
- Sainaghi R., 2010a. «Hotel Performance: State of the Art», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), pp. 920-52.
- Sainaghi R., 2010b. «Eventi fieristici e performance delle imprese alberghiere», *Economia e Diritto del Terziario*, 22(2), pp. 265-87.
- Sainaghi R., 2011a. «RevPAR Determinants of Individual Hotels: Evidences from Milan», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), pp. 297-311.
- Sainaghi R., 2011b. «L'occhio per il turismo», *Rivista del Turismo*, 11(2), pp. 42-49.
- Sainaghi R., 2014. «Come identificare e governare le leve economiche dell'impresa alberghiera», *Economia & Management*, n. 2, pp. 85-108.
- Sainaghi R., Baggio R., 2014. «Structural Social Capital and Hotel Performance: Is There a Link?», *International Journal of Hospitality Management*, 37(2), pp. 99-110.
- Sainaghi R., Canali S., 2009a. «Posizionamento competitivo delle urban destination e performance delle imprese alberghiere: il caso Milano», *Economia & Management*, n. 3, pp. 83-100.
- Sainaghi R., Canali S., 2009b. «Commercial Mix, Seasonality and daily hotel Performance: The Case of Milan», *Strategic Management Engineering: Enterprise, Environment and Crisis*, Chengdu, Sichuan University Press, pp. 1227-43.
- Sainaghi R., Canali S., 2011. «Exploring the Effects of Destination's Positioning on Hotels' Performance: The Milan Case», *Tourism: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 6(2), pp. 121-38.
- Schwartz Z., Hiemstra S., 1997. «Improving the Accuracy of Hotel Reservations Forecasting: Curves Similarity Approach», *Journal of Travel Research*, 36(1), pp. 3-14.
- Schwartz Z., Uysal M., Webb T., Altin M., 2016. «Hotel Daily Occupancy Forecasting with Competitive Sets: A Recursive Algorithm», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), pp. 267-85.
- Tripodi C., 2008. *Le condizioni di successo delle imprese alberghiere. Scelte strategiche e risultati aziendali*, Milano, Egea.
- Viglia G., Minazzi R., Buhalis D., 2016. «The Influence of E-word-of-mouth on Hotel Occupancy Rate», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), pp. 2035-51.
- Zheng T., 2014. «What Caused the Decrease in RevPAR During the Recession?: An ARIMA with Intervention Analysis of Room Supply and Market Demand», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), pp. 1225-42.