

Expo Milano 2015: effetti sulle performance delle strutture alberghiere*

di Aurelio G. Mauri e Ruggero Sainaghi

I grandi eventi possono determinare significativi effetti sulle performance delle destinazioni turistiche e delle imprese che in esse operano. Tuttavia, in letteratura si è posta maggiormente l'attenzione sui fattori non economici generati da queste "special occasion". Il presente articolo vuole contribuire a colmare questo gap, esplorando i benefici economici generati dall'esposizione mondiale "Milan World Expo 2015" sul comparto alberghiero di Milano.

L'articolo, partendo dagli studi pregressi che hanno analizzato le forme di stagionalità in questa destinazione, configura quattro periodi, identificati considerando soprattutto i segmenti attratti dalla Città (business, fieristico e leisure). La base dati utilizzata (STR) consente di disporre di informazioni giornaliere relative a occupazione, tariffa media (ADR) e RevPAR e permette di sviluppare un approccio longitudinale (periodo 2004-2015).

Le evidenze emerse suggeriscono il rilevante impatto generato da Expo sia sulle stagionalità, sia sulle performance operative. Con riferimento a queste ultime, il RevPAR è cresciuto, in termini reali, del 68% considerando il dato di partenza (2004) e del 50% rispetto al 2014. Non meno importante è la crescita della saturazione della capacità ricettiva (+25%) e del prezzo medio reale (+34%).

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

The big and mega events are able to significantly influence the destination performance and the results of local firms. However, the literature has mainly focused on non-economic effects generated by these special occasions. The present contribute aims to fill this gap and it explores the economic externalities generated by the "Milan World Expo 2015" on the hotel sector.

* Questo articolo è frutto di un lavoro comune di analisi e riflessione dei due autori. In particolare, Aurelio Mauri ha curato la stesura dei seguenti paragrafi: "1. Introduzione", "3. Metodologia" e "4.1. Expo: effetti sulla stagionalità". Ruggero Sainaghi ha curato le seguenti parti: "2. Analisi della letteratura", "4.2. Expo: effetti sulle performance operative", "5. Conclusioni".

Economia e diritto del terziario (ISSNe 1972-5256), 2017, 3

The paper, starting from some previous studies that have analyzed the Milan seasonality, introduces four different periods, mainly identified considering the attracted market segments (business, trade-fair, leisure). The case study analysis is based on STR data. These figures refer to daily occupancy, average daily rate (ADR) and revenue per available room (RevPAR) and they develop a longitudinal approach (2004-2015).

The empirical findings suggest the relevant impact generated by Expo on both seasonality and hotels operating performance. Concerning this latter, RevPAR, in real terms, shoes an increase by 68% (compared to 2004) and by 50% (compared to 2014). Similarly, the saturation of room capacity accounts an increase by 25%, while the real ADR is augmented by 34%.

Keywords: Milan Expo, performance, seasonality, events, hotel

JEL Classification: M31

1. Introduzione

I grandi eventi sono in grado di influenzare le performance delle destinazioni turistiche e delle imprese che in esse operano. Evans (2015) suggerisce, in proposito, l'esistenza di un intreccio tra i grandi eventi e il settore dell'ospitalità. La crescente importanza che gli eventi e i "mega eventi" rivestono ha favorito, nel tempo, la nascita e lo sviluppo di un apposito campo di indagini teso ad analizzare gli impatti, gli effetti e le esternalità prodotti da queste "special occasions" (Getz, 2008). Una recente review, che ha tracciato un quadro esaustivo della letteratura in tema di eventi, sottolinea come i ricercatori tendano a focalizzare la propria attenzione più sui fattori non economici, mentre sono piuttosto rari gli studi che analizzano i costi e i benefici (Getz e Page, 2016).

Il presente contributo è parte di questo dibattito e vuole contribuire a colmare questo gap, esplorando i benefici economici generati dall'esposizione mondiale "Milan World Expo 2015" sul comparto ricettivo. La letteratura in tema di analisi delle performance suggerisce due importanti ricadute generate dai grandi eventi: da un lato, l'abilità nel modificare le stagionalità della destinazione ospitante, dall'altro, il miglioramento delle performance delle imprese locali.

Con riferimento al primo impatto (*stagionalità*), Connell, Page e Meyer (2015) affermano come la variabilità della domanda delle imprese turistiche rappresenti un fenomeno di studio limitato. Infatti, pur esistendo diversi articoli accademici (Getz, 2012; Ritchie e Beliveau, 1974), il focus di questi

lavori è generalmente rappresentato dall'allungamento della stagione (Baum e Hagen, 1999), piuttosto che dalla modifica delle stagionalità per i territori che già lavorano tutto l'anno. Per questo motivo, in letteratura si sono analizzate principalmente le cosiddette destinazioni periferiche (Hohl e Tisdell, 1995), poiché chiudono i battenti per alcuni mesi e si analizza, allora, l'effetto che certi eventi – principalmente “invernali” (Foley e McPherson, 2007) – esercitano nel dilatare i giorni di operatività turistica.

Pur con poche eccezioni, gli studi pubblicati in tema di gestione degli eventi mostrano un prevalente taglio qualitativo e affrontano temi quali: l'analisi delle motivazioni per partecipare a un festival (Dewar, Meyer e Li, 2001), l'importanza degli eventi per allungare la stagionalità (Baum e Hagen, 1999) o per generare ricadute economiche (Higham e Ritchie, 2001), lo sviluppo e il recupero della cultura locale (Müller e Petersson, 2006) e il miglioramento della qualità di vita (Foley e McPherson, 2007), la misurazione degli impatti sociali (Kim et al., 2015). A questi contributi se ne affiancano altri che hanno proposto dei modelli di gestione (Getz, 2008) o semplicemente che hanno sviluppato una classificazione basata sulla natura e lo scopo delle occasioni speciali (Getz, 2010). Normalmente, gli studi citati focalizzano la propria attenzione su un evento singolo.

Il quadro che emerge dalla letteratura è per certi versi sorprendente, soprattutto se si considera che tra i principali motivi per cui un territorio ospita un evento si cita generalmente la capacità di combattere la stagionalità della domanda (Getz e Page, 2016, p. 597, tabella 1). Per questo motivo, la misurazione degli effetti generati sulla variabilità dei flussi nelle destinazioni attive tutto l'anno nel turismo rappresenta un chiaro gap. Un primo ambito di lavoro del presente contributo è allora quello di misurare gli effetti generati da Expo Milano sulla stagionalità della destinazione.

Un secondo campo di analisi riguarda le *ricadute sulle performance* delle imprese alberghiere operanti nella destinazione ospitante (Tripodi, 2008). La letteratura relativa agli eventi, come già accennato, tende a focalizzare la propria attenzione esclusivamente sui costi e benefici (Dwyer, Forsyth e Spurr, 2005; Uysal e Gitelson, 1994) complessivi, utilizzando tecniche quali i multipli della spesa e del reddito o modelli econometrici più o meno complessi (Dwyer e Forsyth, 2009, 2010; Dwyer, Forsyth e Spurr, 2006). Questo approccio permette di misurare le ricadute o gli impatti totali, ma, generalmente, non è in grado di valutare gli effetti ottenuti da un singolo settore economico.

Come suggerito in molti contributi in tema di turismo e ospitalità, il comparto ricettivo e quello alberghiero in particolare, rivestono un ruolo decisivo per le destinazioni turistiche (Baggio e Sainaghi, 2016). Ecco allora l'utilità

di misurare i benefici prodotti dagli eventi su questo settore. La seconda domanda di ricerca è allora relativa alla misurazione delle ricadute generate da Expo sui risultati degli alberghi di Milano.

2. Analisi della letteratura

Gli eventi e i cosiddetti “mega eventi” sono in grado di modificare le performance sia delle destinazioni turistiche, sia delle imprese che vi operano. Esiste un’ampia e crescente letteratura specializzata nel misurare gli impatti generati (Getz e Page, 2016). Il presente contributo è parte di questo dibattito e intende misurare i benefici generati dal “Milan World Expo 2015” (definito di seguito semplicemente Expo) sul comparto alberghiero in termini sia di variazione delle stagionalità, sia dei risultati operativi. Coerentemente con questi obiettivi, il paragrafo 2.1 intende analizzare come in letteratura vengono identificate le stagionalità della città di Milano. Si tratta di un passo decisivo per affrontare la misurazione dei risultati. Un secondo paragrafo (2.2) è dedicato proprio a questo tema e si passano in rassegna i principali indicatori di performance normalmente impiegati con riferimento al contesto ricettivo. Infine, vengono formulate alcune ipotesi circa gli effetti teorici generati dall’Expo (§2.3), che saranno oggetto di vaglio nella parte empirica.

2.1. Stagionalità del comparto alberghiero di Milano

La stagionalità riveste un ruolo centrale nel turismo e nell’ospitalità (Baron, 1975) poiché rappresenta forse il fattore maggiormente distintivo di questo sistema settoriale (Cuccia e Rizzo, 2011). In letteratura sono fiorite diverse definizioni (Allock, 1995; Baum, 1999; Butler, 2001; Koenig e Bischoff, 2005), seppure spesso esse presentano ampie zone di sovrapposizione. Dati gli scopi del presente studio, la definizione di Butler è stata accolta. Secondo questo Autore, la stagionalità “rappresenta un disequilibrio temporale dell’attività turistica che può essere espressa attraverso alcuni sintomi, quali la variabilità dei visitatori, della spesa media, dei volumi di traffico registrati sulle vie di comunicazione. La stagionalità influenza i livelli di occupazione così come l’accesso alle attrattive della destinazione” (1994, p. 332). Numerosi altri studi hanno adottato questa impostazione – si cita, tra gli altri, il recente lavoro di Duro (2016).

In letteratura si sottolinea il carattere prevalentemente negativo della stagionalità, poiché riduce i livelli di operatività delle aziende, con conseguenti

contrazioni nei risultati. Per questo motivo i manager d'impresa e di destinazione non possono ignorare questo fenomeno (Cisneros-Martínez e Fernández-Morales, 2015). Malgrado la pubblicazione di numerosi contributi in materia, le misure per contrastare la stagionalità sono limitate e, secondo alcuni autori, le strategie di destagionalizzazione rappresentano un'area di studio poco esplorata (Connell, Page e Meyer, 2015).

In ogni caso, alcuni recenti studi hanno introdotto importanti innovazioni, soprattutto su come misurare la stagionalità. Mentre in passato molte ricerche si sono focalizzate sulla variazione della domanda lungo l'anno, un'area emergente di studi ha esplorato la variabilità dei flussi lungo i mesi e le settimane (Rosselló e Sansó, 2017), impiegando dati analitici tipicamente giornalieri (Baggio e Sainaghi, 2011, 2016; Sainaghi e Baggio, 2017). In letteratura si sottolinea, infatti, che mentre le variazioni della domanda nel corso dell'anno sono generate principalmente da fattori climatici (si pensi al gap di temperature tra inverno ed estate) e sociali (si consideri l'effetto del calendario ferie, sia per chi lavora, sia per chi studia), al contrario quando si analizza la variabilità della stagionalità su base mensile o settimanale sono soprattutto i fattori istituzionali e gli eventi a incidere. Un approccio simile è proposto da Mauri (2012). Sulla base di tali evidenze, nel presente studio si distinguono due livelli di analisi definiti, rispettivamente, sintetico e analitico. In particolare, il primo (sintetico) focalizza la propria attenzione sugli effetti complessivamente generati dall'Expo durante i 184 giorni coperti dall'evento, mentre il secondo (analitico) analizza specifici sotto-periodi, identificati attraverso l'analisi della variazione giornaliera della domanda (come chiarito nel prosieguo).

Altri studi suggeriscono il ruolo crescente che rivestono i segmenti di clientela serviti dalla destinazione per "scomporre" la stagionalità annua in sotto-periodi (Cisneros-Martínez e Fernández-Morales, 2015). Ad esempio, alcuni contributi sottolineano la rilevanza del turismo culturale per ridurre la stagionalità all'interno delle destinazioni balneari (Cuccia e Rizzo, 2011). Sulla base di queste evidenze, il presente contributo considera i principali target di clientela attratti da Milano. I mega eventi sono spesso utilizzati per gestire o cambiare i tratti morfologici della stagionalità, modificando la composizione dei segmenti attratti (Connell, Page e Meyer, 2015). Un esempio è rappresentato dall'utilizzo delle Olimpiadi da parte della città di Barcellona (1992) per aumentare il peso del segmento leisure e ridurre così la variabilità della domanda lungo i fine settimana e i periodi non lavorativi.

Se si sovrappongono i suggerimenti che emergono sui livelli di analisi (sintetico e analitico) con quelli relativi ai segmenti, è possibile tracciare un

primo quadro di come verrà articolata l'analisi della stagionalità nella sezione empirica. A livello sintetico è utile focalizzare, come già richiamato, l'attenzione sull'intero periodo Expo (184 giorni, dal 31 maggio al 31 ottobre 2015), definita nelle tavole riportate di seguito come "periodo Expo". Questo primo livello permette di percepire l'impatto generato dal grande evento sui risultati operativi delle imprese analizzate. Il livello analitico scompone il periodo Expo in quattro "sotto-stagionalità", identificate considerando i tre principali segmenti attratti dalla città: business, fieristico e leisure (Sainaghi, 2010b; Sainaghi e Canali, 2011).

Si vuole ora chiarire in che modo i tre segmenti appena menzionati permettono di tracciare le quattro stagionalità. Il primo gruppo di clienti (business) rappresenta, come noto, il segmento principale della città e genera un'intensa variazione della domanda confrontando i livelli di occupazione tra giorni feriali e festivi, da un lato, e tra giorni lavorativi e non lavorativi, dall'altro. Per occupazione non si intende il grado di impiego della forza lavoro, bensì la saturazione della capacità ricettiva ed è data dal rapporto tra camere vendute e camere disponibili. I giorni festivi sono rappresentati dai vari periodi coperti da festività religiose (quali il Natale e la Pasqua) e civili (quali la festa del lavoro, della Liberazione, della Repubblica). Inoltre, dato il forte rilievo delle vacanze estive ad agosto, l'intero mese è stato considerato come "non lavorativo". L'importanza del segmento business è certamente da mettere in relazione con lo status di "capitale economica" assunto nel tempo da Milano. Basti ricordare che la Lombardia genera oltre il 21% del PIL nazionale (Istat, 2015), a fronte di un peso in residenti pari al 17%.

Il secondo segmento è rappresentato dal fieristico. Milano è il secondo centro espositivo a livello europeo, come riportato nel bilancio della locale fiera (Fiera Milano, 2015). Si consideri che questa impresa quotata ha generato, nel 2015, un fatturato pari a 337 milioni di euro, ha organizzato 114 fiere (63 in Italia, 51 all'estero), commercializzando 1,77 milioni di metri quadri (dato riferito alla sola Italia). L'impatto generato dalle fiere è molto rilevante se si considera che gli eventi organizzati interessano circa 130-140 giorni all'anno. Data l'importanza di queste manifestazioni, una seconda stagionalità distingue tra giorni fiera e giorni non fiera.

Infine, il terzo segmento è rappresentato dal turismo leisure. Come noto, Milano è una città d'arte famosa nel mondo soprattutto per la moda, il design, lo shopping (Anholt, 2015). Questo posizionamento fa sì che circa il 20% dei flussi totali sia generato dal segmento leisure (De Carlo et al., 2009; Sainaghi e Canali, 2009a). I clienti leisure tendono a visitare la città soprattutto

durante i fine settimana e nei periodi non lavorativi (come definiti in precedenza).

Se si sovrappongono le preferenze di questi tre segmenti, si ottengono le quattro stagionalità prima richiamate e così composte: i) giorni non lavorativi e fine settimana senza fiere (stagionalità 1) o ii) con fiere (stagionalità 2), iii) giorni lavorativi senza fiere (stagionalità 3), iv) giorni lavorativi con fiere (stagionalità 4). Questa segmentazione, che è stata mutuata da precedenti lavori pubblicati in letteratura (Sainaghi e Canali, 2009a, 2009b, 2011), rappresenta un'efficace lente per analizzare la variabilità della domanda. Nella sezione dei risultati si applicano queste categorie ai flussi di Milano per verificare la loro efficacia con riferimento al campione di dati su cui si basa il presente contributo.

2.2. *Performance operative delle imprese alberghiere*

I risultati rappresentano il cuore della gestione strategica e la capacità di un'impresa di generare performance superiori alla media è sintomo della presenza di un vantaggio competitivo (Porter, 1985). Non sorprende, pertanto, che sia fiorito, nel tempo, un filone di letteratura che ha analizzato i cosiddetti "performance measurement systems" per le imprese alberghiere (Phillips e Louvieris, 2005; Phillips e Moutinho, 2014). Questo ampio corpus di studi suggerisce di distinguere tra risultati operativi, economici e organizzativi (Sainaghi, 2010a; 2011b). I risultati operativi sono incentrati sui processi di vendita e mettono pertanto in campo indicatori legati alla saturazione della capacità ricettiva (occupazione), al prezzo medio di vendita di una camera o al cosiddetto RevPAR (revenue per available room), cioè al rapporto tra il fatturato e le camere disponibili. Quest'ultimo indice riveste grande importanza nel settore, poiché combina la prospettiva del prezzo con quella dell'occupazione (Mauri, 2011, 2012; Sainaghi, Phillips e Corti, 2013). I risultati economici sono costruiti impiegando misure contabili e generalmente includono sia alcuni margini economici (tipicamente il margine lordo, il risultato operativo, l'utile netto), sia indici di bilancio (quali ROA, ROS, ROE), o, più raramente, misure finanziarie (quotazione, analisi del rischio, etc.) (Sainaghi, Phillips e Zavarrone, 2017). Infine, le misure organizzative (dall'inglese organizational performance) considerano la capacità dell'impresa alberghiera di adattare la propria strategia all'ambiente e di restare

competitiva. In alcuni studi, questa terza dimensione è stata misurata attraverso i tassi di fallimento delle imprese, assumendo un orizzonte di lungo termine (Baum e Haveman, 1997).

È importante sottolineare come ciascuna delle tre prospettive ha propri limiti e vantaggi. Generalmente i risultati operativi sono maggiormente impiegati per misurare le performance di breve termine. Si tratta di indicatori “sensibili”, poiché legati ai processi di vendita (Sainaghi, 2010a). I risultati economici sono preziosi poiché non includono solo i ricavi, ma anche i costi (margini) e il capitale investito (indici); per questo motivo sono maggiormente completi (Claver-Cortés, Pereira-Moliner e Molina-Azorín, 2009). Le prime due dimensioni (operative ed economiche) possono poi essere impiegate congiuntamente. Un esempio è rappresentato dall’indice GOPPAR (gross operating profit per available room) (Tarí et al., 2010). Tuttavia, l’adozione della dimensione economica limita, spesso, i processi di ricerca. Infatti, le catene alberghiere dispongono di risultati economici riferiti all’intera azienda e non alle singole unità gestite. Un altro limite dei risultati economici è legato all’orizzonte temporale delle rilevazioni, rappresentato dall’anno. Infine, i risultati organizzativi sono misurati su una scala temporale longitudinale. Data la focalizzazione del presente studio su un’unica destinazione (Milano) e su periodi giornalieri, si sono impiegate misure di performance operativa.

I risultati possono essere valutati attraverso l’impiego di misure oggettive o soggettive (Pereira-Moliner, Claver-Cortés e Molina-Azorín, 2011). La prima fonte impiega dati secondari (quali i dati raccolti dalla contabilità o le statistiche di vendita), mentre quelle soggettive sono definite tali poiché le informazioni vengono “costruite” tramite questionari e quindi riflettono la sensibilità dei singoli soggetti intercettati. In letteratura si concorda nel preferire le misure oggettive (Alonso-Almeida e Bremser, 2013; Sun e Kim, 2013). Non sempre, tuttavia, è possibile o esistono dati oggettivi: si pensi a certi lavori relativi alla soddisfazione del personale o dei clienti prima dell’avvento delle review online. È interessante notare come studi simili abbiano però trovato differenti correlazioni tra condotte e performance a seconda che i risultati siano stati misurati oggettivamente o soggettivamente (Patiar e Mia, 2008). Per questo motivo si consiglia di impiegare le misure soggettive solo quando non è possibile utilizzare quelle oggettive (Tang, 2015). Non a caso gli studi basati su metriche soggettive riportano nelle limitazioni proprio questa scelta (Hsiao, Auld e Ma, 2015; Patiar e Mia, 2015). I contributi basati su misure oggettive normalmente impiegano dati relativi alle vendite o ai margini (Dai et al., 2015; Pereira-Moliner, Claver-Cortés e Molina-Azorín, 2010). Il presente contributo focalizza la propria attenzione

sulle performance operative, utilizzando misure oggettive basate su tre metriche ampiamente impiegate nel comparto alberghiero e già richiamate: l'occupazione, il prezzo medio per camera (in inglese average daily rate, da cui l'acronimo ADR), il prezzo medio per camera disponibile (RevPAR).

2.3. Ricadute “teoriche” generate dall’Expo

Si vogliono ora formulare alcune ipotesi relative agli effetti che Expo può aver generato sia sulla stagionalità, sia sulle performance operative delle imprese ricettive. Le supposte ricadute verranno articolate nei due livelli introdotti in precedenza: quello sintetico e quello analitico.

Con riferimento alla *stagionalità*, la letteratura in tema di eventi classifica l’Expo quale un “mega evento” (Hubbert, 2017; Müller, 2015). In un recente studio basato proprio su Expo Milano, Guizzardi, Mariani e Prayag (2017) sottolineano l’eccezionale volume di visitatori attratto da questo evento, che ha superato i 20 milioni. Certamente una parte importante di questo flusso è stato generato da residenti o comunque da persone che, vivendo sufficientemente vicine a Milano, hanno potuto visitare l’area espositiva in giornata, senza generare, pertanto, ricadute sul comparto ricettivo. Tuttavia, è ragionevole supporre e attendersi che una quota non marginale di questa domanda aggiuntiva includesse persone che hanno trascorso almeno una notte a Milano, modificando, come di seguito espresso nella prima ipotesi, la struttura della stagionalità durante i 184 giorni di evento (livello sintetico).

Il tema di Expo, come noto, è stato legato a quello del cibo (“Feeding the Planet, Energy for Life”), che ha richiamato una componente importante (e predominante) di turismo leisure. Per questo motivo le ricadute generate sulle quattro stagionalità introdotte in precedenza dovrebbero essere differenti. Infatti, il turismo leisure si concentra principalmente nei fine settimana e nei giorni non lavorativi. Inoltre, questo segmento è maggiormente sensibile ai prezzi rispetto alle componenti business o fieristiche, anche per il semplice motivo che chi viaggia per piacere paga di tasca propria il servizio ricettivo, mentre per gli altri segmenti il costo è sostenuto dalle aziende per cui lavorano. Queste semplici considerazioni suggeriscono un maggiore impatto dell’evento sulle prime due stagionalità – giorni non lavorativi e fine settimana senza fiere (stagionalità 1) e con fiere (stagionalità 2) – poiché includono, per l’appunto, giorni non lavorativi e periodi nei quali la ricettività di Milano presenta una minore occupazione e pratica, pertanto, tariffe più contenute (Sainaghi e Canali, 2011). Certamente i flussi attratti da Expo sono stati così rilevanti che è ragionevole attendersi delle ricadute anche nelle ultime due stagionalità –

giorni lavorativi senza fiere (stagionalità 3) e con fiere (stagionalità 4) –, tuttavia, data la presenza di prezzi medi per camera molto più elevati, si può ipotizzare un effetto meno rilevante rispetto alle prime due stagionalità.

Sulla base delle considerazioni espresse, le tre seguenti ipotesi vengono formulate.

Ipotesi 1. Expo ha ridotto la stagionalità di Milano durante i 184 giorni di durata dell'evento.

Ipotesi 2. Expo ha ridotto la stagionalità di Milano durante le 4 stagionalità delineate nel presente studio.

Ipotesi 3. Expo ha ridotto maggiormente la variabilità della domanda di Milano durante le stagionalità 1 e 2 rispetto a 3 e 4.

Se si focalizza ora l'attenzione sui *risultati operativi*, gli effetti generati da Expo dovrebbero, grosso modo, ricalcare quanto affermato in precedenza con riferimento alla stagionalità. Ecco allora che ci si attende un impatto positivo su tutte e quattro le stagionalità, ma con effetti più marcati sulle prime due (stagionalità 1 e 2), dato il tratto prevalente della componente leisure. Inoltre, l'elevata sensibilità al prezzo di questo segmento dovrebbe generare maggiori ricadute sull'occupazione che non sulle tariffe (ADR), soprattutto nei periodi non lavorativi (prime due stagionalità), quando la Città presenta livelli di saturazione della capacità ricettiva più contenuti (Sainaghi e Canali, 2011). Una situazione opposta dovrebbe invece verificarsi nei periodi lavorativi (stagionalità 3 e 4), dove l'occupazione è già elevata e le camere disponibili sono limitate. Infine, l'elevata domanda aggiuntiva attratta dall'evento dovrebbe aver ridotto sensibilmente i gap esistenti tra l'occupazione, i prezzi e il RevPAR lungo le quattro stagionalità. Come si può notare, le ipotesi formulate con riferimento ai risultati operativi sono maggiormente articolate di quelle esposte in precedenza. Questa maggiore estensione è favorita dalla presenza di tre indicatori operativi, che permettono, pertanto, di entrare maggiormente nel dettaglio.

Ipotesi 4. Expo ha generato un miglioramento delle metriche operative (occupazione, prezzo e RevPAR) durante il 2015 rispetto agli anni precedenti.

Ipotesi 5. Expo ha generato un effetto più marcato sull'occupazione rispetto al prezzo (ADR) durante i 184 giorni coperti dall'evento.

Ipotesi 6. Expo ha generato delle ricadute positive su tutte e quattro le stagionalità.

Ipotesi 7. Le ricadute generate da Expo sulle performance operative sono state di maggiore intensità per le stagionalità 1 e 2 rispetto a 3 e 4.

Ipotesi 8. Durante la stagionalità 1 e 2, Expo ha generato un effetto più marcato sull'occupazione che non sulle tariffe (ADR).

Ipotesi 9. Durante la stagionalità 3 e 4, Expo ha generato un effetto più marcato sulle tariffe (ADR) rispetto all'occupazione.

Ipotesi 10. Expo ha ridotto i gap di performance esistenti tra le quattro stagionalità.

3. Metodologia

Questo paragrafo introduce il campione e gli indicatori utilizzati per misurare gli effetti generati da Expo su stagionalità e performance. Il campione è rappresentato dalle strutture alberghiere che aderiscono a STR, azienda globale specializzata nella raccolta dati e benchmarking nel business alberghiero. Questa fonte permette di disporre dei dati giornalieri di un ampio gruppo di imprese alberghiere operanti nella piazza di Milano, che contano, complessivamente, circa 30 mila camere per ogni anno considerato. Si tratta di un campione quasi coincidente con la popolazione (80%), se si considera che la capacità complessiva della Città è stimata in 38 mila camere (HVS, 2014). I dati STR permettono di sviluppare un approccio longitudinale, infatti il gruppo di ricerca ha ricevuto informazioni relative al periodo 2004-2015. È stato quindi possibile descrivere i comportamenti di Milano prima dell'evento e durante il periodo Expo.

Numerosi contributi hanno in passato utilizzato i dati STR – si citano, tra gli altri, i seguenti studi: Enz, Peiró-Signes e Segarra-Oña (2014); Makki, Singh e Ozturk (2016); Xiao, O'Neill e Mattila (2012); Viglia, Minazzi e Buhalis (2016) – e, in alcuni casi, questi dati sono stati impiegati proprio per misurare le ricadute generate da eventi culturali (Litvin e Fetter, 2006) o da improvvisi shock e quindi non così lontani dall'idea di "evento" (Kosová e Enz, 2012).

Come richiamato in precedenza, le tre metriche operative impiegate per misurare le performance sono rappresentate dall'occupazione, dalla tariffa media per camera (ADR) e dal RevPAR. Si tratta di indicatori ampiamente impiegati in precedenti lavori di ricerca relativi al settore dell'ospitalità (Lado-Sestayo, Vivel-Búa e Otero-González, 2016; Oses, Gerrikagoitia e Alzua, 2016; Raguseo e Vitari, 2017; Sainaghi, 2011a; Schwartz et al., 2016).

Per calcolare gli effetti generati da Expo, si è proceduto a calcolare la media di questi tre indicatori. Inoltre, dato l'approccio longitudinale, si è reso neces-

sario 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 (ad esempio Kosová e Enz, 2012).

Chiarite le misure utilizzate per le performance operative, si focalizza ora l'attenzione sulla stagionalità. Si è impiegato l'indice Gini per valutare il grado di concentrazione della domanda. Questo indicatore è stato adottato in molti studi (Fernández-Morales, Cisneros-Martínez e McCabe, 2016; Lacher e Nepal, 2013; Lau, Koo e Dwyer, 2017; Martín, Aguilera e Moreno, 2014; Ros-sello, Riera e. Sanso, 2004). Infatti, l'indice Gini presenta alcuni indubbi vantaggi: è una misura che considera l'asimmetrica distribuzione delle frequenze ed è poco influenzata dai valori estremi, rispetto ad altre misure alternative di concentrazione (Cisneros-Martínez e Fernández-Morales, 2015). Inoltre, questo indice soddisfa le condizioni di Pigon-Dalton, secondo le quali, in campo turistico il trasferimento di domanda tra i mesi, le settimane o i giorni ad alta occupazione verso periodi con minore utilizzo della capacità ricettiva deve trovare riflesso nella riduzione della stagionalità (Lundtorp, 2001). Per calcolare l'indice di Gini è necessario creare la curva di Lorenz e, per questa ragione, si possono impiegare solo misure "sommabili". Non è quindi praticabile l'impiego dei prezzi ma del fatturato, non l'occupazione (si tratta di una percentuale) ma il numero di camere vendute. L'indice di Gini è quindi riferibile al fatturato e alle camere.

4. Risultati

I risultati sono stati strutturati in due paragrafi: uno dedicato agli effetti sulla stagionalità e teso ad esplorare le prime tre ipotesi (§4.1) e un secondo che affronta le ricadute generate sui risultati operativi (§4.2).

4.1. Expo: effetti sulla stagionalità

Per misurare gli effetti generati dall'Expo sulla stagionalità, si è proceduto a calcolare l'indice di Gini per l'intero periodo Expo (livello sintetico) e per le quattro stagionalità (approccio analitico) (tabella 1). Si analizzano, ora, alcune evidenze che emergono e si vagliano le tre ipotesi in precedenza formulate. Per interpretare l'indice di Gini è importante ricordare che tale parametro oscilla tra 0 e 1. Minore è il valore, minore è la stagionalità e viceversa, più il rapporto tende a 1 e maggiore è la variabilità della domanda.

Come ricordato nella sezione metodologica, questo indicatore è stato calcolato assumendo il numero di camere vendute (GI_{camere}) e i ricavi di vendita (GI_{ricavi}).

La prima parte della tabella 1 focalizza l'attenzione sui 184 giorni coperti dall'evento, come richiamato dal titolo "periodo Expo". L'indice Gini riferito alle camere vendute (seconda riga popolata da numeri) registra un'importante riduzione durante il 2015 e il valore è pari a 0,096, il più contenuto di tutta la serie storica. Per percepire la contrazione registrata in quest'anno, può essere utile esprimere i valori in base percentuale, ponendo pari al 100% il dato del 2004, come riportato alla terza riga. L'indice passa dal 100% (2004) al 55% (2015), segnando una contrazione del 45%. Inoltre, se si confronta il dato del 2015 (0,096) con quello dell'anno precedente (0,126) si registra una contrazione pari al 24%, la più rilevante tra quelle esposte alla quarta riga. L'evoluzione dei ricavi mostra, sostanzialmente, la stessa dinamica: il 2015 registra il valore più basso (0,171), registra una significativa contrazione rispetto al 2004 (-35%, valore dell'indice 65%) e rispetto al 2014 (-15%, la variazione più elevata della riga). Queste evidenze permettono di confermare la prima ipotesi: durante il periodo Expo la stagionalità di Milano si è ridotta sia ragionando in camere vendute (occupazione), sia in fatturato (prezzi).

Si passa ora dal livello sintetico a quello analitico, affrontando gli effetti generati sulle quattro stagionalità. L'indice Gini riferito alle camere mostra una significativa contrazione con riferimento al primo periodo (giorni non lavorativi e fine settimana non coperti da fiere): -49% rispetto al 2004 (indice pari al 51%) e -41% in confronto al 2014. L'evoluzione dei ricavi è sostanzialmente la medesima (-40% rispetto al 2004, -33% rispetto al 2014).

La seconda stagionalità (giorni non lavorativi e fine settimana coperti da fiere), invece, mostra degli effetti più variegati. Mentre, infatti, il 2015 registra una significativa riduzione della stagionalità misurata in camere (-18%, valore dell'indice 82%) e in fatturato (-35%, valore dell'indice 65%) rispetto al 2004, per contro si rileva un aumento di entrambi gli indici rispetto al 2014 ($GI_{camere} +51%$; $GI_{ricavi} +18%$).

La terza stagionalità include i giorni lavorativi senza fiere, quando il segmento prevalente per la Città è rappresentato dagli uomini d'affari. In questo periodo entrambi gli indicatori registrano una sensibile contrazione. In particolare, l'indicatore relativo alle camere si riduce del 35% (indice pari al 65%) rispetto al 2004 e del 20% rispetto al 2015; il parametro riferito al fatturato registra una contrazione rispettivamente del 20% (indice pari all'80%) e del 21%.

Infine, durante i giorni lavorativi con fiere (stagionalità 4) i risultati risultano ancora variegati: si registra una contrazione rispetto al 2004 (GI_{camere}

-27%, indice pari al 73%; GI_{ricavi} -12%, indice pari all'88%), ma una crescita rispetto al 2014 (GI_{camere} +12%; GI_{ricavi} +23%).

Tab. 1 – Effetti generate da Expo sulla stagionalità

Valori	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Periodo Expo												
Numero di giorni	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
GI_{camere} (GI_{camere})	0,175	0,188	0,185	0,171	0,179	0,172	0,173	0,160	0,149	0,142	0,126	0,096
GI_{camere} (2004 = 100%)	100%	107%	106%	98%	103%	98%	99%	91%	85%	81%	72%	55%
GI_{camere} (Var. % anno prec.)		7%	-1%	-7%	5%	-4%	1%	-8%	-7%	-5%	-11%	-24%
Gi ricavi (real) (GI_{ricavi})	0,263	0,272	0,271	0,267	0,263	0,257	0,264	0,254	0,239	0,225	0,201	0,171
GI_{ricavi} (2004 = 100%)	100%	103%	103%	102%	100%	98%	100%	96%	91%	85%	76%	65%
GI_{ricavi} (Var. % anno prec.)		3%	0%	-1%	-1%	-2%	3%	-4%	-6%	-6%	-10%	-15%
Stagionalità 1												
Numero di giorni	65	69	68	63	65	64	72	74	73	77	73	69
GI_{camere} (GI_{camere})	0,139	0,139	0,118	0,124	0,145	0,137	0,140	0,131	0,140	0,121	0,119	0,071
GI_{camere} (2004 = 100%)	100%	100%	85%	89%	104%	98%	101%	94%	101%	87%	86%	51%
GI_{camere} (Var. % anno prec.)		0%	-15%	5%	17%	-6%	2%	-6%	7%	-14%	-2%	-41%
Gi ricavi (real) (GI_{ricavi})	0,234	0,238	0,192	0,204	0,235	0,235	0,207	0,212	0,220	0,209	0,211	0,141
GI_{ricavi} (2004 = 100%)	100%	102%	82%	87%	101%	101%	88%	91%	94%	90%	90%	60%
GI_{ricavi} (Var. % anno prec.)		2%	-19%	7%	15%	0%	-12%	3%	4%	-5%	1%	-33%
Stagionalità 2												
Numero di giorni	35	31	31	34	32	35	28	26	24	19	24	30
GI_{camere} (GI_{camere})	0,119	0,120	0,120	0,108	0,089	0,106	0,107	0,100	0,107	0,073	0,065	0,098
GI_{camere} (2004 = 100%)	100%	101%	101%	91%	75%	89%	90%	84%	90%	61%	55%	82%
GI_{camere} (Var. % anno prec.)		1%	0%	-10%	-18%	19%	1%	-6%	7%	-32%	-10%	51%
Gi ricavi (real) (GI_{ricavi})	0,227	0,218	0,226	0,224	0,171	0,196	0,236	0,207	0,246	0,155	0,125	0,147
GI_{ricavi} (2004 = 100%)	100%	96%	99%	99%	75%	86%	104%	91%	108%	68%	55%	65%
GI_{ricavi} (Var. % anno prec.)		-4%	4%	-1%	-24%	15%	21%	-12%	18%	-37%	-20%	18%
Stagionalità 3												
Numero di giorni	47	55	53	60	60	57	58	57	60	60	61	51
GI_{camere} (GI_{camere})	0,077	0,066	0,089	0,078	0,076	0,084	0,078	0,068	0,070	0,060	0,062	0,050
GI_{camere} (2004 = 100%)	100%	86%	116%	102%	99%	109%	102%	89%	91%	79%	81%	65%
GI_{camere} (Var. % anno prec.)		-14%	35%	-13%	-3%	10%	-7%	-12%	3%	-14%	2%	-20%
Gi ricavi (real) (GI_{ricavi})	0,119	0,107	0,143	0,142	0,121	0,127	0,123	0,100	0,109	0,108	0,121	0,095
GI_{ricavi} (2004 = 100%)	100%	90%	120%	120%	102%	107%	103%	84%	92%	91%	102%	80%
GI_{ricavi} (Var. % anno prec.)		-10%	33%	0%	-15%	4%	-3%	-18%	9%	-1%	12%	-21%
Stagionalità 4												
Numero di giorni	37	29	32	27	27	28	26	27	27	28	26	34
GI_{camere} (GI_{camere})	0,069	0,079	0,063	0,060	0,072	0,066	0,067	0,052	0,051	0,044	0,045	0,051
GI_{camere} (2004 = 100%)	100%	113%	91%	86%	104%	95%	96%	75%	74%	64%	65%	73%
GI_{camere} (Var. % anno prec.)		13%	-20%	-5%	21%	-8%	1%	-22%	0%	-14%	2%	12%
Gi ricavi (real) (GI_{ricavi})	0,116	0,125	0,119	0,139	0,158	0,125	0,135	0,119	0,117	0,107	0,082	0,101
GI_{ricavi} (2004 = 100%)	100%	108%	103%	121%	137%	108%	117%	103%	102%	93%	71%	88%
GI_{ricavi} (Var. % anno prec.)		8%	-5%	17%	13%	-21%	8%	-12%	-1%	-8%	-23%	23%

Si può quindi concludere che le evidenze non supportano pienamente le ipotesi 2 e 3. Infatti, mentre per le stagionalità senza fiere (1 e 3) si registra una chiara riduzione della stagionalità misurata sia in camere, sia in fatturato, nel caso delle stagionalità con fiere (2 e 4) si rileva una riduzione lungo l'in-

tera serie storica (riferimento 2004), ma una crescita rispetto all'anno precedente (2014). Infine, le ricadute generate dall'Expo sono più elevate per la terza stagionalità rispetto alla seconda.

4.2. Expo: effetti sulle performance operative

Si passano ora in esame gli effetti sulle performance, considerando i tre indici di occupazione, prezzo (ADR) e prezzo per camera disponibile (RevPAR). Di seguito si riportano le evidenze (tabella 2) e si vagliano le ipotesi formulate.

Tab. 2 – Effetti generate da Expo sulle performance – livello sintetico

Valori	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Periodo Expo												
Numero di giorni	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
Occupazione	62%	64%	65%	67%	61%	57%	61%	65%	63%	65%	66%	77%
Occ. (2004 = 100%)	100%	104%	106%	108%	98%	92%	98%	106%	103%	106%	106%	125%
Occ. (Var. % anno prec.)		4%	1%	2%	-9%	-7%	7%	7%	-3%	3%	1%	18%
ADR	149	151	161	177	160	144	140	147	148	153	156	199
ADR (2004 = 100%)	100%	102%	108%	119%	108%	97%	94%	99%	100%	103%	105%	134%
ADR (Var. % anno prec.)		2%	7%	10%	-10%	-10%	-2%	5%	1%	3%	2%	27%
RevPAR	92	97	105	118	97	81	85	96	94	100	103	154
RevPAR (2004 = 100%)	100%	106%	114%	129%	106%	89%	93%	104%	102%	109%	112%	168%
RevPAR (Var. % anno prec.)		6%	8%	13%	-18%	-16%	5%	12%	-2%	6%	3%	50%

A livello sintetico l'Expo ha generato un effetto positivo e rilevante: le tre metriche impiegate, infatti, registrano nel 2015 il valore massimo della serie storica, ottenendo incrementi pari al 25% (occupazione), 34% (ADR) e 68% (RevPAR) rispetto al 2004 e una variazione rispettivamente pari al 18%, 27%, 50% rispetto all'anno precedente. Il valore assoluto del RevPAR, l'indicatore maggiormente utilizzato per valutare l'operatività di un albergo, sintetizza l'importanza dell'evento: il prezzo per camera disponibile è risultato pari a 154 euro, contro il precedente valore record di 118 € rilevato nel 2007. Queste evidenze supportano pienamente l'ipotesi numero 4 (Expo ha generato un forte effetto su occupazione, prezzo e RevPAR durante il 2015, rispetto agli anni precedenti), mentre si rigetta l'ipotesi 5 (Expo ha generato un effetto più marcato sull'occupazione rispetto al prezzo (ADR) durante i 184 giorni coperti dall'evento). Infatti, l'effetto generato sul prezzo (34% rispetto al 2004; 27% rispetto all'anno precedente) è più rilevante di quello registrato dalle camere vendute (25% e 18%).

Si affronta ora il *livello analitico* con il supporto dei dati riportati all'interno della tabella 3.

Tab. 3 – Effetti generate da Expo sulle performance – livello analitico

Valori	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stagionalità 1												
Numero di giorni	65	69	68	63	65	64	72	74	73	77	73	69
Occupazione	44%	43%	44%	45%	42%	40%	44%	49%	49%	51%	53%	66%
Occ. (2004 = 100%)	100%	99%	101%	103%	95%	92%	99%	111%	112%	117%	120%	152%
Occ. (Var. % anno prec.)		-1%	1%	3%	-7%	-4%	8%	12%	1%	4%	3%	26%
ADR	126	128	132	144	137	121	118	122	127	139	144	175
ADR (2004 = 100%)	100%	102%	105%	114%	109%	96%	94%	96%	101%	110%	114%	139%
ADR (Var. % anno prec.)		2%	3%	9%	-5%	-12%	-3%	3%	5%	9%	4%	21%
RevPAR	55	56	58	65	57	49	51	59	62	71	76	116
RevPAR (2004 = 100%)	100%	101%	105%	118%	104%	88%	93%	107%	113%	128%	137%	210%
RevPAR (Var. % anno prec.)		1%	5%	12%	-12%	-15%	5%	15%	6%	14%	7%	53%
Stagionalità 2												
Numero di giorni	35	31	31	34	32	35	28	26	24	19	24	30
Occupazione	61%	67%	68%	69%	58%	58%	66%	71%	66%	74%	67%	81%
Occ. (2004 = 100%)	100%	110%	111%	113%	94%	94%	108%	116%	108%	122%	109%	132%
Occ. (Var. % anno prec.)		10%	1%	1%	-16%	0%	15%	7%	-7%	12%	-10%	21%
ADR	157	165	177	191	166	153	154	167	170	171	163	221
ADR (2004 = 100%)	100%	105%	113%	122%	106%	97%	98%	107%	109%	109%	104%	141%
ADR (Var. % anno prec.)		5%	7%	8%	-13%	-8%	1%	8%	2%	0%	-5%	36%
RevPAR	96	112	120	131	95	88	102	118	113	127	109	178
RevPAR (2004 = 100%)	100%	116%	126%	137%	100%	92%	106%	123%	117%	132%	113%	186%
RevPAR (Var. % anno prec.)		16%	8%	9%	-27%	-8%	16%	16%	-5%	13%	-14%	64%
Stagionalità 3												
Numero di giorni	47	55	53	60	60	57	58	57	60	60	61	51
Occupazione	71%	76%	77%	78%	74%	64%	71%	74%	71%	71%	74%	83%
Occ. (2004 = 100%)	100%	108%	108%	110%	105%	91%	99%	104%	100%	100%	104%	117%
Occ. (Var. % anno prec.)		8%	0%	2%	-5%	-13%	10%	5%	-4%	0%	4%	12%
ADR	151	151	164	180	163	145	143	147	147	150	158	196
ADR (2004 = 100%)	100%	100%	109%	120%	108%	96%	95%	97%	98%	100%	105%	130%
ADR (Var. % anno prec.)		0%	8%	10%	-10%	-11%	-2%	3%	0%	2%	5%	24%
RevPAR	107	116	126	141	121	94	101	108	104	106	117	163
RevPAR (2004 = 100%)	100%	108%	118%	132%	113%	88%	94%	101%	97%	100%	109%	152%
RevPAR (Var. % anno prec.)		8%	9%	12%	-14%	-23%	8%	7%	-4%	2%	10%	40%
Stagionalità 4												
Numero di giorni	37	29	32	27	27	28	26	27	27	28	26	34
Occupazione	82%	87%	88%	87%	80%	76%	80%	86%	83%	85%	81%	88%
Occ. (2004 = 100%)	100%	106%	107%	107%	98%	94%	98%	106%	101%	104%	99%	108%
Occ. (Var. % anno prec.)		6%	1%	-1%	-9%	-4%	5%	8%	-4%	3%	-5%	8%
ADR	161	166	175	197	178	158	155	168	168	170	170	223
ADR (2004 = 100%)	100%	103%	108%	122%	110%	98%	96%	104%	104%	105%	105%	138%
ADR (Var. % anno prec.)		3%	5%	13%	-10%	-11%	-2%	9%	0%	1%	0%	31%
RevPAR	132	144	153	173	142	121	124	145	139	145	138	196
RevPAR (2004 = 100%)	100%	109%	116%	131%	107%	92%	94%	110%	105%	110%	105%	149%
RevPAR (Var. % anno prec.)		9%	6%	12%	-18%	-15%	2%	18%	-4%	4%	-5%	42%

Il RerPAR aumenta lungo tutte e quattro i periodi – stagionalità 1: +110% (2004), +53% (2014); stagionalità 2: +86% (2004), +64% (2014); stagionalità 3: +52% (2004), +40% (2014); stagionalità 4: +49% (2004), +42% (2014) – trainato sia da un aumento dell’occupazione (stagionalità 1: 52%, 26%; stagionalità 2: 32%, 21%; stagionalità 3: 17%, 12%; stagionalità 4: 8%, 8%), sia dai prezzi (stagionalità 1: 39%, 21%; stagionalità 2: 41%, 36%; stagionalità 3: 30%, 24%; stagionalità 4: 38%, 31%). Congiuntamente, queste evidenze confermano l’ipotesi 6 (l’Expo ha migliorato le performance operative di *tutte* e quattro le stagionalità).

I dati supportano anche l’ipotesi 7 (Expo ha generato un effetto più marcato sulle performance della stagionalità 1 e 2 rispetto alla 3 e 4). Per vagliare questa affermazione si è focalizzata l’attenzione sulle variazioni registrate dal RevPAR che, come chiarito in precedenza, sintetizza occupazione e ADR. Circa le variazioni registrate dal prezzo medio per camera disponibile, la prima stagionalità registra nel 2015 la più alta variazione rispetto al 2004 (+110%, valore dell’indice 210%), mentre la seconda mostra l’incremento più grande rispetto al 2014 (+64%). È importante ricordare che la prima stagionalità include il più alto numero di giorni (circa 70) e, quindi, un aumento del RevPAR genera una ricaduta in valore assoluto particolarmente importante per la Città e i suoi alberghi.

I dati riportati, per contro, confermano, ma solo parzialmente, l’ipotesi 8 (durante la stagionalità 1 e 2, Expo ha generato un effetto più marcato sull’occupazione che non sulle tariffe). Infatti, la crescita dell’occupazione per la stagionalità 1 (52%, 2004; 26%, 2014) è più elevata rispetto a quella dell’ADR (39%, 2004; 21%, 2014), tuttavia si registra l’opposto per la stagionalità 2 – occupazione: 32% (2004), 21% (2014); ADR 41% (2004), 36% (2014).

Infine, focalizzando l’attenzione sulle ultime due stagionalità, Expo ha generato un effetto più elevato sui prezzi (stagionalità 3: 30%, 2004, 24%, 2014; stagionalità 4: 38%, 2004, 31%, 2014) rispetto all’occupazione (stagionalità 3: 17%, 2004, 12%, 2014; stagionalità 4: 8%, 2004, 8%, 2014), supportando così pienamente l’ipotesi 9. Quest’ultima infatti prevedeva che durante la stagionalità 3 e 4, Expo avrebbe generato un effetto più marcato sulle tariffe (ADR) rispetto all’occupazione.

Si affronta, infine, l’ultima ipotesi, relativa all’entità dei gap percentuali registrati dalle quattro stagionalità. L’idea sottostante a questa affermazione è quella di capire se Expo sia stato in grado di ridurre la distanza tra le per-

formance operative dei quattro periodi. Data la capacità del RevPAR di combinare occupazione e ADR, si è impiegato questo indicatore per calcolare e confrontare le variazioni registrate (tabella 4).

Tab. 4 – Effetti generati da Expo sulle performance – analisi della variazione del RevPAR

Variazioni registrate dal RevPAR	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stagionalità 1												
Confrontata con stagion. 2	-42%	-50%	-52%	-50%	-40%	-45%	-49%	-50%	-44%	-44%	-30%	-35%
Confrontata con stagion. 3	-48%	-52%	-54%	-54%	-52%	-48%	-49%	-45%	-40%	-33%	-35%	-29%
Confrontata con stagion. 4	-58%	-61%	-62%	-62%	-60%	-60%	-58%	-59%	-55%	-51%	-45%	-41%
Stagionalità 2												
Confrontata con stagion. 3	-10%	-3%	-4%	-7%	-21%	-6%	1%	9%	8%	19%	-7%	9%
Confrontata con stagion. 4	-27%	-23%	-22%	-24%	-33%	-27%	-18%	-19%	-19%	-13%	-21%	-9%
Stagionalità 3												
Confrontata con stagion. 4	-19%	-20%	-18%	-18%	-15%	-23%	-19%	-26%	-25%	-27%	-16%	-17%

Una prima evidenza, che supporta l'ipotesi, emerge dai valori già analizzati in precedenza e contenuti nella tabella 3, dove si registra una crescita più marcata del RevPAR durante la stagionalità 1 (+110%, 2004; +53%, 2014) e 2 (+86%, 2004; +64%, 2014) rispetto a 3 (+52%, 2004; +40%, 2014) e 4 (+49%, 2004; +42%, 2014).

Una seconda evidenza emerge dalla tabella 4, dove si calcolano, per l'intera serie storica, la distanza del RevPAR di una stagionalità rispetto alle altre. Si consideri, ad esempio, la distanza esistente prima di Expo (ad esempio nel 2014) tra la stagionalità 1 e 3 (-35%), 1 e 4 (-45%); tutti questi gap registrano una contrazione nel 2015, passando rispettivamente a -29% e -41%. Le evidenze sono ancora più marcate nel caso della stagionalità 2, la cui distanza con la 3 passa da -7% (2014) a +9% (2015) e rispetto alla 4 passa da -21% (2014) a -9% (2015). Anche il rapporto esistente tra le variazioni della stagionalità 3 e 4 sono favorevoli se si abbraccia l'intero orizzonte temporale (2004-2015). Si può quindi accettare l'ipotesi 10, secondo la quale l'Expo è stato capace di ridurre i gap in termini di RevPAR che separano le quattro stagionalità.

5. Conclusioni

Il presente contributo ha affrontato due gap: misurare gli effetti generati da Expo Milano sulla stagionalità della domanda e sui risultati operativi delle

imprese alberghiere. In questa sezione si vogliono sintetizzare alcune conclusioni che emergono a livello sia teorico, sia empirico.

Con riferimento alla *stagionalità*, le evidenze riportate in precedenza confermano l'efficacia di Expo (livello sintetico) nel ridurre la stagionalità sia delle camere vendute (-45% rispetto al 2004, -24% rispetto all'anno precedente), sia dei ricavi (-35%, -15%). Questo vistoso risultato ha importanti conseguenze sia sul piano teorico, sia su quello empirico. Infatti, questo contributo mostra chiaramente come la gestione degli eventi sia capace non solo di allungare la stagionalità (come ampiamente suggerito dalla letteratura) ma anche di ridurre la variabilità della domanda per quelle destinazioni che operano su base annuale. I risultati di breve termine generati da Expo sono particolarmente importanti per le destination management organization – le cosiddette DMO (Sainaghi, 2006; Benevolo e Grasso, 2017) –, che possono pianificare e gestire il proprio “portafoglio eventi” (Getz e Page, 2016). La metodologia sviluppata nel presente lavoro di ricerca può essere applicata a differenti eventi e contesti, così da valutare se gli ottimi risultati raggiunti da Milano possono essere generalizzati.

A livello analitico, i risultati mostrano come le ricadute sono più consistenti nei periodi caratterizzati da minore domanda – nel presente studio, la stagionalità 1, quella che però conta il maggior numero di giorni (circa 70 su 184, pari al 38%). Gli effetti generati in questo periodo sono davvero importanti ragionando sia in termini di camere vendute (l'indice di Gini registra una contrazione del 49% rispetto al 2004 e del 41% rispetto all'anno precedente), sia in termini di ricavi (-40%, -33%). Questi risultati trovano una corrispondenza con precedenti studi incentrati sulla collaborazione tra attori, dove emerge che “il fare insieme” genera un effetto significativo soprattutto lungo le stagionalità più deboli (Sainaghi e Baggio, 2014).

Esaurito il tema della stagionalità, si passa ora a quello dei *risultati operativi*. A livello sintetico, l'occupazione, il prezzo e il RevPAR hanno registrato nel 2015 il più alto valore della serie storica, rilevando una crescita percentuale rispetto al 2004 rispettivamente del 25%, 34% e 68% e, rispetto al 2014, del 18%, 27%, 50%. Inoltre, il valore assoluto del RevPAR reale è indicativo del grande valore generato dall'evento. Quest'ultimo, infatti, è risultato pari a 154 euro, contro il precedente valore massimo pari a 118 euro registrato molti anni prima (2007). A livello teorico, le evidenze riportate nel presente studio possono contribuire a dilatare lo “scope” di quel filone di letteratura che esplora la misurazione degli impatti dei grandi eventi. A livello empirico, la capacità di misurare e diffondere le ricadute generate da Expo può aiutare a costruire e a consolidare il consenso degli stakeholder

delle imprese alberghiere di Milano, anche in vista dell'organizzazione di altri eventi.

I risultati analitici sono piuttosto articolati ma, complessivamente, descrivono un quadro molto interessante. L'impatto di Expo sui risultati operativi articolati nelle quattro stagionalità è risultato elevato, con una crescita del RevPAR che oscilla tra il 49% e il 110% rispetto al 2004 e varia tra il 40% e il 64% rispetto al 2014. Tuttavia, l'esperienza di Milano mostra, oltre a questa crescita quantitativa, anche un beneficio qualitativo, che emerge almeno in quattro aspetti. Primo, il RevPAR cresce nelle prime due stagionalità (dove si rilevano minori valori di partenza) e in misura superiore rispetto alle ultime due (caratterizzate da performance iniziali più elevate). Secondo, tre stagionalità (2, 3 e 4) rilevano una maggiore crescita dei prezzi (ADR) rispetto all'occupazione, favorendo così una crescita dei margini reddituali. Terzo, durante la prima stagionalità (la più lunga e la più debole), gli alberghi registrano una crescita maggiore dell'occupazione rispetto al prezzo. Si tratta di una crescita qualitativa poiché pone le basi per una adeguata saturazione delle camere che, se mantenuta, diventa una premessa (come effettivamente è stato durante il periodo Expo) per un parallelo aumento delle tariffe. Quarto, l'evento in esame è stato in grado di ridurre i gap tra le differenti stagionalità in termini di RevPAR. In particolare, le stagionalità 1 e 2 hanno ridotto la loro distanza con i periodi 3 e 4.

La rilevanza dei risultati raggiunti nel presente studio può porre le basi per replicare un simile approccio in altri casi di event management.

5.1. Limiti e implicazioni per la ricerca futura

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 su quattro 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 chiarito nella sezione metodologia, STR raccoglie una quota molto consistente della popolazione alberghiera milanese e certamente assicura una ampiezza del campione che normalmente non si rinviene in studi basati su indagini campionarie.

Un secondo aspetto riguarda il posizionamento della destinazione in esame. Milano, come ogni città, ha delle proprie caratteristiche distintive,

quali lo stretto rapporto con la clientela business e fieristica, che hanno influenzato sia la struttura morfologica delle stagionalità pre-evento, sia i risultati operativi di partenza. Tuttavia, questa limitazione è tipica di tutti gli studi incentrati su un unico caso di ricerca. Si tratta di una scelta piuttosto frequente in letteratura, come analizzato in precedenza.

Un terzo aspetto riguarda l'oggetto di studio, cioè gli alberghi. Il presente contributo ha impiegato dai 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 a differenti forme di offerta di servizi di accommodation.

Infine, la quarta 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). Sarebbe utile avviare 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.

Riferimenti bibliografici

- Allock, J., *Seasonality*, in *Tourism Marketing and Management Handbook. Student edition*, S. Witt, & L. Moutinho, New York, Prentice Hall, 1995, p. 92-105.
- Alonso-Almeida, M. M., & Bremser, K., *Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis*, in «International Journal of Hospitality Management», 2013, n. 32, pp. 141-148.
- Anholt, S., tratto da <http://www.gfk.com/tr/icgoerueler/press-release/new-anholt-gfk-city-brands-ranking-places-three-us-cities-in-the-top-10/>, 2015.
- Baggio, R., & Sainaghi, R., *Complex and chaotic tourism systems: towards a quantitative approach*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 23, 2011, n. 6, pp. 840-861.
- Baggio, R., & Sainaghi, R., *Mapping time series into networks as a tool to assess the complex dynamics of tourism systems*, in «Tourism Management», 2016, n. 54, pp. 23-33.
- BarOn, R. V., *Seasonality in tourism*, London, The Economic Intelligence Unit, 1975.
- Baum, J. A., & Haveman, H. A., *Love Thy Neighbor? Differentiation and Agglomeration in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990*, in «Administrative Science Quarterly», 42, 1997, n. 2, pp. 304-338.
- Baum, T., *Seasonality in tourism: Understanding the challenges*, in «Tourism Economics», 5, 1999, n. 1, pp. 5-8.

- Baum, T., & Hagen, L., *Responses to seasonality: The experiences of peripheral destinations*, in «International Journal of Tourism Research», 1, 1999, n. 5, pp. 232-299.
- Benevolo, C., & Grasso, M., *Destinazioni e imprese turistiche*, Milano, FrancoAngeli, 2017.
- Butler, R. W., *Seasonality in tourism: Issues and problems*, in *Tourism. The state of the art*, A. V. Seaton, Chichester, Wiley, 1994, pp. 332-340.
- Butler, R. W., *Seasonality in tourism: Issues and implications*, in *Seasonality in tourism*, T. Baum, & S. Lundtorp, Amsterdam, Pergamon, 2001, pp. 5-22.
- Cisneros-Martínez, J. D., & Fernández-Morales, A., *Cultural tourism as tourist segment for reducing seasonality in a coastal area: the case study of Andalusia*, in «Current Issues in Tourism», 18, 2015, n. 8, pp. 765-784.
- Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. F., *Strategic groups and performance in the Spanish hotel sector*, in «The Service Industries Journal», 29, 2009, n. 7, pp. 943-961.
- Connell, J., Page, S. J., & Meyer, D., *Visitor attractions and events: Responding to seasonality*, in «Tourism Management», 2015, n. 46, pp. 283-298.
- Cuccia, T., & Rizzo, I., *Tourism seasonality in cultural destinations: Empirical evidence from Sicily*, in «Tourism Management», 32, 2011, n. 3, pp. 589-595.
- Dai, W. D., Mao, Z. E., Zhao, X. R., & Mattila, A. S., *How does social capital influence the hospitality firm's financial performance? The moderating role of entrepreneurial activities*, in «International Journal of Hospitality Management», 2015, n. 51, pp. 42-55.
- De Carlo, M., Canali, S., Pritchard, A., & Morgan, N., *Moving Milan towards Expo 2015: designing culture into a city brand*, in «Journal of Place Management and Development», 2, 2009, n. 1, pp. 8-22.
- Dewar, K., Meyer, D., & Li, W. M., *Harbin, lanterns of ice, sculptures of snow*, in «Tourism Management», 22, 2001, n. 5, pp. 523-532.
- Duro, J. A., *Seasonality of hotel demand in the main Spanish provinces: Measurements and decomposition exercises*, in «Tourism Management», 2016, n. 52, pp. 52-63.
- Dwyer, L., & Forsyth, P., *Public sector support for special events*, in «Eastern Economic Journal», 35, 2009, n. 4, pp. 481-499.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Dwyer, W., *Tourism economics and policy*, Vol. 3, Channel View Publications, 2010.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Spurr, R., *Estimating the impacts of special events on an economy*, in «Journal of Travel Research», 43, 2005, n. 4, pp. 351-359.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Spurr, R., *Assessing the economic impacts of events: A computable general equilibrium approach*, in «Journal of Travel Research», 45, 2006, n. 1, pp. 59-66.
- Enz, C. A., Peiró-Signes, Á., & Segarra-Oña, M. D., *How fast do new hotels ramp up performance?*, in «Cornell Hospitality Quarterly», 55, 2014, n. 2, pp. 141-151.
- Evans, N., *Strategic management for tourism, hospitality and events*, Routledge, 2015.

- Fernández-Morales, A., Cisneros-Martínez, J. D., & McCabe, S., *Seasonal concentration of tourism demand: Decomposition analysis and marketing implications*, in «Tourism Management», 2016, n. 56, pp. 172-190.
- Fiera Milano, *Fiera Milano. Relazione finanziaria annuale esercizio 2015*, Milano, Fiera Milano, 2015.
- Foley, M., & Mcpherson, G., *Glasgow's Winter Festival: Can cultural leadership serve the common good?*, in «Managing Leisure», 12, 2007, n. 2-3, pp. 143-156.
- Getz, D., *Event tourism: Definition, evolution, and research*, in «Tourism management», vol. 29, n. 3, pp. 403-428.
- Getz, D., *The nature and scope of festival studies*, in «International Journal of Event Management Research», 5, 2010, n. 1, pp. 1-47.
- Getz, D., *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*, London, Routledge, 2012.
- Getz, D., & Page, S. J., *Progress and prospects for event tourism research*, in «Tourism Management», 2016, n. 52, pp. 593-631.
- Guizzardi, A., Mariani, & Prayag, G., *Environmental impacts and certification: evidence from the Milan World Expo 2015*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 29, 2017, n. 3, pp. 1052-1071.
- Higham, J. E., & Ritchie, B., *The evolution of festivals and other events in rural southern New Zealand*, in «Event Management», 7, 2011, n. 1, pp. 39-49.
- Higham, J., & Hinch, T., *Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors*, in «Tourism Management», 23, 2002, n. 2, pp. 175-185.
- Hinch, T. D., & Jackson, E. L., *Leisure constraints research: Its value as a framework for understanding tourism seasonability*, in «Current Issues in Tourism», 3, 2000, n. 2, pp. 87-106.
- Hohl, A. E., & Tisdell, C. A., *Peripheral tourism: development and management*, in «Annals of Tourism Research», 3, vol. 22, pp. 517-534.
- Hsiao, A., Auld, C., & Ma, E., *Perceived organizational diversity and employee behavior*, in «International Journal of Hospitality Management», 2015, n. 48, pp. 102-112.
- Hubbert, J., *Back to the future: The politics of culture at the Shanghai Expo*, in «International Journal of Cultural Studies», 20, 2017, n. 1, pp. 48-64.
- HVS, *Milan, Italy. The view on the City's tourism industry before and after Expo 2015*, -- www.hvs.com, 2014.
- ISTAT, -- <http://dati.istat.it>. Tratto da <http://dati.istat.it/#>, 2015.
- Jang, S., *Mitigating tourism seasonality – a quantitative approach*, in «Annals of Tourism Research», 31, 2004, n. 4, pp. 819-836.
- Kim, W., Jun, H. M., Walker, M., & Drane, D., *Evaluating the perceived social impacts of hosting large-scale sport tourism events: Scale development and validation*, in «Tourism Management», 2015, n. 48, pp. 21-32.
- Koenig-Lewis, N., & Bischoff, E. E., *Seasonality research: the state of the art. European Business Management School*, in «International Journal of Tourism Research», 2005, n. 7, pp. 201-219.
- Kosová, R., & Enz, C. A., *The terrorist attacks of 9/11 and the financial crisis of 2008: The impact of external shocks on US hotel performance*, in «Cornell Hospitality Quarterly», 53, 2012, n. 4, pp. 308-325.

- Lacher, R. G., & Nepal, S. K., *The Changing Distribution of Global Tourism: Evidence from Gini Coefficients and Markov Matrixes*, in «Tourism Analysis», 18, 2013, n. 2, pp. 133-144.
- Lado-Sestayo, R., Vivel-Búa, M., & Otero-González, L., *Survival in the lodging sector: An analysis at the firm and location levels*, in «International Journal of Hospitality Management», 2016, n. 59, pp. 19-30.
- Lau, P. L., Koo, T. T., & Dwyer, L., *Metrics to measure the geographic characteristics of tourism markets: An integrated approach based on Gini index decomposition*, in «Tourism Management», 2017, n. 59, pp. 171-181.
- Litvin, S. W., & Fetter, E., *Can a festival be too successful? A review of Spoleto, USA*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 18, n. 1, pp. 41-49.
- Lundtorp, S., *Measuring tourism seasonality*, in *Seasonality in tourism*, T. Baum, & S. Lundtorp, Amsterdam, Pergamon, 2001, p. 23-48.
- Makki, A., Singh, D., & Ozturk, A., *HotelTonight usage and hotel profitability*, in «Journal of Hospitality and Tourism Technology», 7, 2016, n. 3, pp. 313-327.
- Martín, J. M., Aguilera, J. D., & Moreno, V. M., *Impacts of seasonality on environmental sustainability in the tourism sector based on destination type: An application to Spain's Andalusia region*, in «Tourism Economics», 20, 2014, n. 1, pp. 123-142.
- Mauri, A., *Le imprese alberghiere, Strategie e marketing*, (II ed.), Milano, McGraw-Hill, 2011.
- Mauri, A. G., *Hotel Revenue Management: Principles and Practices*, Pearson, 2012.
- McWilliams, T. P., & McWilliams, V. B., *Another look at theoretical and empirical issues in event study methodology*, in «Journal of Applied Business Research», 16, 2011, n. 3, pp. 1-12.
- Müller, D. K., & Pettersson, R., *Sámi heritage at the winter festival in Jokkmokk, Sweden*, in «Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism», 6, 2006, n. 1, pp. 54-69.
- Müller, M., *What makes an event a mega-event? Definitions and sizes*, in «Leisure Studies», 34, 2015, n. 6, pp. 627-642.
- Oses, N., Gerrikagoitia, J. K., & Alzua, A., *Modelling and prediction of a destination's monthly average daily rate and occupancy rate based on hotel room prices offered online*, in «Tourism Economics», 22, 2016, n. 6, pp. 1380-1403.
- Patiar, A., & Mia, L., *The effect of subordinates' gender on the difference between self-ratings, and superiors' ratings, of subordinates' performance in hotels*, in «International Journal of Hospitality Management», 27, 2008, n. 1, pp. 53-64.
- Patiar, A., & Mia, L., *Drivers of Hotel Departments' Performance: Evidence from Australia*, in «Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism», 14, 2015, n. 3, pp. 316-337.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., & Molina-Azorín, J. F., *Strategy and performance in the Spanish hotel industry*, in «Cornell Hospitality Quarterly», 51, 2010, n. 4, pp. 513-528.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., & Molina-Azorín, J. F., *Explaining the strategic groups-firm performance relationship: a multilevel approach applied*

- to small and medium-sized hotel companies in Spain, in «Journal of Small Business Management», 49, 2011, n. 3, pp. 411-437.
- Phillips, P. A., *Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework*, in «International Journal of Hospitality Management», 18, 1999, n. 2, pp. 171-182.
- Phillips, P. A., & Louvieris, P., *Performance measurement in the SME UK hospitality, tourism and leisure industry: A balanced scorecard perspective*, in «Journal of Travel Research», 44, 2005, n. 2, pp. 201-211.
- Phillips, P. A., & Moutinho, L., *Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism*, in «Annals of Tourism Research», n. 48, pp. 96-120.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985.
- Raguseo, E., & Vitari, C., *The effect of brand on the impact of e-wom on hotels' financial performance*, in «International Journal of Electronic Commerce», 21, 2017, n. 2, pp. 249-269.
- Ritchie, J. B., & Beliveau, D., *Hallmark events: An evaluation of a strategic response to seasonality in the travel market*, in «Journal of travel research», 13, 1974, n. 2, pp. 14-20.
- Rosselló, J. N., Riera, A. F., & Sansó, A. R., *The economic determinants of seasonal patterns*, in «Annals of Tourism Research», 31, 2004, n. 3, pp. 697-711.
- Rosselló, J., & Sansó, A., *Yearly, monthly and weekly seasonality of tourism demand: A decomposition analysis*, in «Tourism Management», 2017, n. 60, pp. 379-389.
- Sainaghi, R., *From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)*, in «Tourism Management», 27, 2006, n. 5, pp. 1053-1063.
- Sainaghi, R., *Hotel performance: state of the art*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 22, 2010a, n. 7, pp. 920-952.
- Sainaghi, R., *Eventi fieristici e performance delle imprese alberghiere*, in «Economia e Diritto del Terziario», 22, 2010b, n. 2, pp. 265-287.
- Sainaghi, R., *RevPAR determinants of individual hotels: evidences from Milan*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 23, 2011a, n. 3, pp. 297-311.
- Sainaghi, R., *I risultati delle imprese alberghiere: una rassegna della letteratura internazionale*, in «Economia e diritto del terziario», 23, 2011b, n. 3, pp. 527-552.
- Sainaghi, R., & Baggio, R., *Structural social capital and hotel performance: Is there a link?*, in «International Journal of Hospitality Management», 37, 2014, n. 2, pp. 99-110.
- Sainaghi, R., & Baggio, R., *Complexity traits and dynamics of tourism destinations*, in «Tourism Management», 2017, n. 63, pp. 368-382.
- Sainaghi, R., & Canali, S., *Posizionamento competitivo delle urban destination e performance delle imprese alberghiere: il caso Milano*, in «Economia & Management», 9, 2009, n. 3, pp. 83-100.
- Sainaghi, R., & Canali, S., *Commercial mix, seasonality and daily hotel performance: the case of Milan*, in *Strategic management engineering: Enterprise, environment and crisis*, Chengdu (Sichuan, China), Sichuan University Press, 2009b, pp. 1227-1243.

- Sainaghi, R., & Canali, S., *Exploring the effects of destination's positioning on hotels' performance: the Milan case*, in «Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism», 6, 2011, n. 2, pp. 121-138.
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V., *Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach*, in «International Journal of Hospitality Management», 34, 2013, n. 1, pp. 150-159.
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Zavarrone, E., *Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach*, in «Tourism Management», 2017, n. 59, pp. 36-56.
- Schwartz, Z., Uysal, M., Webb, T., & Altin, M., *Hotel daily occupancy forecasting with competitive sets: a recursive algorithm*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 28, 2016, n. 2, pp. 267-285.
- Sheehan, L., Ritchie, J. B., & Hudson, S., *The destination promotion triad: Understanding asymmetric stakeholder interdependencies among the city, hotels, and DMO*, in «Journal of Travel Research», 46, 2007, n. 1, pp. 64-74.
- Sun, K. A., & Kim, D. Y., *Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI)*, in «International Journal of Hospitality Management», 2013, n. 35, pp. 68-77.
- Tang, T. W., *Competing through customer social capital: The proactive personality of bed and breakfast operators*, in «Asia Pacific Journal of Tourism Research», 20, 2015, n. 2, pp. 133-151.
- Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. F., *Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance*, in «International Journal of Hospitality Management», 29, 2010, n. 3, pp. 500-510.
- Tripodi, C., *Le condizioni di successo delle imprese alberghiere. Scelte strategiche e risultati aziendali*, Milano, Egea, 2008.
- Uysal, M., & Gitelson, R., *Assessment of economic impacts: Festivals and special events*, in «Festival Management and Event Tourism», 2, 1994, n. 1, pp. 3-9.
- Viglia, G., Minazzi, R., & Buhalis, D., *The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 28, 2016, n. 9, pp. 2035-2051.
- Xiao, Q., O'Neill, J. W., & Mattila, A. S., *The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 24, 2012, n. 1, pp. 122-139.