

Eventi fieristici e performance delle imprese alberghiere

di Ruggero Sainaghi

Il presente scritto riflette sul complesso intreccio esistente tra la strategia di destinazione e i risultati competitivi delle imprese alberghiere. L'ipotesi di fondo è che i tratti morfologici delle stagionalità siano legati più al posizionamento complessivo della destinazione che non alla strategia aziendale messa in campo dalle singole imprese. Detto diversamente, le stagionalità tendono ad assumere una certa omogeneità per le imprese locali e sono difficilmente modificabili attraverso le scelte di posizionamento.

L'analisi si basa sui dati giornalieri di occupazione e prezzi di un campione di 29 imprese alberghiere localizzate a Milano ed operanti nella categoria 4 stelle. Ai valori giornalieri è stato sovrapposto il calendario, sempre giornaliero, di Fiera Milano, degli anni 2006-2008, ottenendo oltre 30 mila osservazioni.

Le evidenze empiriche, nel loro complesso, mostrano il rilievo che il comparto fieristico riveste per la città. Le fiere sono capaci di creare un gap positivo nel ricavo medio per camera disponibile pari al 52% nei giorni feriali e all'82% in quelli festivi. Tuttavia, l'analisi dei singoli giorni fiera mostra effetti alquanto differenziati. Circa un terzo dei giorni fiera feriali non origina ricadute significative né sull'occupazione, né sul prezzo; questa percentuale sale a poco più del 40% nei giorni festivi. Le ricadute sulle imprese del campione sono consistenti in presenza: di manifestazioni contraddistinte da un'ampia apertura internazionale, di una contemporaneità di più eventi nello stesso giorno, di eventi particolarmente grandi.

The present paper investigates the link existing between the destination positioning and performance of hotel businesses, measured using daily values of occupancy and prices. The research issue in the paper reflects on the importance that city strategy plays in defining seasonality patterns.

The research is based on daily values of occupancy and prices of a sample of 29 hotel firms, localised in Milan and operating in the 4 star category. The Milan Fair calendars are also given, indicating the name of the event for every trade fair day, for the years 2006-2008. It was possible to construct a database composed of more than 30 thousand observations.

Empirical evidences show the relevance of exhibition portfolio for the city. Trade fair events are able to originate a positive gap on the revenue per available room

Economia e diritto del terziario n. 2, 2010

equal to 52% in the midweek days and 82% on the weekend days. Anyway, the analysis of each event day shows effect much differentiated. One third (roughly) of events don't originate effect neither on occupancy or prices; this percentage increases to more than 40% during weekend days. The effects on the firm sample are relevant if exhibition events: i) present high percentage of international participants; ii) there are many events in the same day, iii) there are exhibitions particularly big (square meters).

Introduzione

Il presente scritto riflette sul complesso intreccio esistente tra la strategia di destinazione e i risultati competitivi delle imprese alberghiere. L'ipotesi di fondo è che i tratti morfologici delle stagionalità siano legati più al posizionamento complessivo della destinazione che non alla strategia aziendale messa in campo dalle singole imprese. Detto diversamente, le stagionalità tendono ad assumere una certa omogeneità per le imprese locali e sono difficilmente modificabili attraverso le scelte di posizionamento.

Per sviluppare questa riflessione si sono esaminate le stagionalità di una business destination (Milano) e gli effetti originati dagli eventi sui risultati di un campione di imprese alberghiere. Dato il forte posizionamento della capitale lombarda sul segmento fieristico, l'analisi si è concentrata soprattutto su tale segmento.

L'utilità di questa riflessione è legata al rilievo che il segmento "exhibition" di norma riveste nelle urban destination. È noto, infatti, che queste località trovano nella complessità del mix di clientela attratto una propria peculiarità distintiva e in particolare nel peso generalmente elevato delle componenti MICE (Meeting, Incentive, Congress and Exhibitions) (Abe, 1996; Pearce, 2001).

Il lavoro si iscrive all'interno di due vasti filoni di studi, rappresentati dal destination management (Bieger, 1997; Ritchie e Crouch, 2000; Sainaghi, 2006) e delle performance d'impresa (Coda, 1984a; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985; Hawawini, Subramanian e Verdin, 2003), con particolare attenzione al comparto alberghiero (Claver-Cortés *et al.*, 2006; Gursøy e Swanger, 2007).

Gli elementi di originalità del presente articolo sono principalmente da ricercarsi: i) nella comprensione degli effetti che il contesto locale (destinazione) origina sui risultati delle imprese, ii) nel mettere in campo una metodologia capace di quantificare le ricadute generate da eventi ricorrenti (manifestazioni fieristiche) su un particolare tipo di impresa (alberghi).

1. Le performance delle imprese alberghiere

La misurazione dei risultati rappresenta un processo rilevante per qualsiasi tipo di impresa poiché è il "momento della verità" della strategia ope-

rante (Mazzola, 1996; Hofer e Schendel, 1978), quest'ultima intesa come il modello strutturale di interazione con l'ambiente (Zappa, 1950, p. 34; Coda, 1988). Infatti, la scarsa reversibilità dell'impostazione strategica, cioè la necessità di sostenere alti costi per modificarla, fa sì che la misurazione delle performance sia una sorta di test dinamico per vedere il grado di efficacia della formula imprenditoriale operante (Coda, 1984a).

Capire, quindi, attraverso quali dimensioni e indicatori sia possibile misurare i risultati diventa un aspetto decisivo. Trascurare o ignorare alcune prospettive potrebbe portare a giudizi affrettati, ritardando la messa in campo di opportuni strumenti correttivi.

Venkatraman e Ramanujan (1986) suggeriscono l'utilità di considerare primariamente tre dimensioni, rappresentate dalla prospettiva finanziaria, operativa e organizzativa.

Le *misure finanziarie* permettono di cogliere alcuni elementi di sintesi del complessivo funzionamento dell'impresa o di una sua area strategica d'affari (Invernizzi, 1982). Questa dimensione trova espressione in un complesso di margini aziendali (differenze tra ricavi e costi) o di quozienti (indici), tipicamente elaborati rapportando i margini a misure del capitale investito (Brunetti, 1974, 1990; Ferrero *et al.*, 2003). Gli indici di bilancio hanno trovato ampia diffusione, dato il loro carattere sintetico e relativo, che permette di effettuare confronti intertemporali o di costruire dei benchmark (Morey e Dittman, 2003a, 2003b) con altre unità della stessa impresa (Barros, 2004, 2005), con medie di settore (Pan, 2005) o di segmento (Sigala, 2004), di imprese operanti nella stessa destinazione (Chiang, Tsai e Wang, 2004) o appartenenti allo stesso raggruppamento strategico (Claver-Cortés *et al.*, 2006). Le misure finanziarie sono state utilizzate in numerosi contributi che riflettono sul comparto alberghiero (Kang, Lee e Huh, 2010; Kim, 2008). Gli indici sono generalmente gli stessi impiegati negli studi di management e sono rappresentati principalmente dagli indici di redditività (Harrington, 2004; Gursoy e Swanger, 2007) e, più raramente, da quozienti relativi al rapporto di indebitamento (Madan, 2007) o ai prezzi di mercato per aziende quotate (Chen M.H., 2007a).

Se da un lato, l'aspetto sintetico ha permesso alla dimensione finanziaria di acquisire grande importanza e diffusione, per contro soprattutto all'interno dell'impresa, si è spesso avvertita l'urgenza di identificare alcune "determinanti operative" da cui i risultati finanziari dipendono (Coda, 1984b; Invernizzi, 1986; Sainaghi, 2000). La *dimensione operativa* si è così progressivamente sviluppata primariamente all'interno dei confini aziendali e successivamente negli studi di management. Gli indicatori messi in campo sono piuttosto eterogenei e tendono ad analizzare le attività della gestione caratteristica, collegate con i principali processi aziendali, quali le vendite, la produzione, il marketing, gli approvvigionamenti. Rientrano, quindi, in questa dimensione le analisi di customer satisfaction, le statistiche relative alle vendite (volumi e prezzi), le misure dell'efficienza aziendale, la valutazione dei risultati della ricerca, i costi medi di acquisto, la tempestività di

consegna e via dicendo. La vicinanza degli indicatori operativi alla gestione caratteristica fa sì che le misure messe in campo siano necessariamente da accordare con le specifiche caratteristiche delle combinazioni economiche aziendali (Airoldi, 1994). Focalizzando l'attenzione sulle imprese alberghiere, la dimensione operativa ha trovato primariamente espressione in indicatori relativi all'occupazione, al prezzo o alla loro combinazione nel ricavo medio per camera disponibile (o RevPAR) (Pine e Phillips, 2005; Danziger, Israeli e Bekerman, 2006; Namasivayam, Miao e Zhao, 2007). A questi indicatori che riflettono tipicamente sulla gestione camere, se ne aggiungono molti altri relativi a specifiche funzioni, quali la produzione (Baker e Riley, 1994; Barros e Mascarenas, 2005; Chen, 2009; Shang, Hung e Wang, 2008; Yu e Lee, 2009), il marketing (Cizmar e Weber, 2000; Gu e Ryan, 2008; Kim e Kim, 2005; Meidan e Lee, 1982), le risorse umane (Hu *et al.*, 2009; Namasivayam *et al.*, 2007; Worsfold, 1999) o misurano gli effetti di specifiche politiche, ad esempio relative alle scelte di internalizzare i servizi o di ricorrere all'outsourcing (Bolat e Yilmaz, 2009; Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2004, 2005; Shang, Hung e Wang, 2008).

La complessità di indicatori messi in campo per monitorare la dimensione operativa non stupisce, data la numerosità, da un lato, dei processi aziendali e, dall'altro, delle possibili configurazioni che le attività aziendali possono assumere. Dato l'obiettivo conoscitivo del presente scritto, la scelta è ricaduta sulla parte room division che rappresenta il core business e sulle dimensioni di occupazione, prezzo e RevPAR.

L'*occupazione* è un indice di utilizzo che rapporta i volumi di vendita, misurati in camere o letti venduti, alla capacità teorica. La sua rilevanza è direttamente connessa con la capacità fissa delle imprese alberghiere e con l'impossibilità di realizzare una produzione per il magazzino.

Il *prezzo* medio è di solito calcolato rapportando i soli ricavi della "room division" al numero di camere effettivamente vendute, ottenendo il cosiddetto average room rate (ARR) o daily room rate (ADR). Le imprese in catena sono solite calcolare il prezzo escludendo tutti i ricavi generati dal reparto food & beverage (F&B), al fine di rendere maggiormente confrontabili i valori di unità operative (hotel) contraddistinte da una diversa rilevanza dei servizi ristorativi. Il prezzo è, inoltre, calcolato al netto d'IVA.

Queste due misure possono essere combinate rapportando i ricavi della room division (sempre al netto dei ricavi F&B ed IVA) al numero di camere disponibili (e non vendute), ottenendo il cosiddetto ricavo per camera disponibile (revenue per available room), da cui l'acronimo *RevPAR*. Questo indicatore ha un elevato valore segnaletico, poiché misura la capacità del management di saturare la capacità ricettiva, gestendo la leva prezzo. Così un albergo che vende poche camere ad un alto prezzo avrà un basso RevPAR, poiché l'alto ricavo unitario sarà moltiplicato per una bassa occupazione. Per contro una struttura che satura ampiamente la capacità ricettiva ma applicando un basso prezzo, avrà un RevPAR inferiore delle unità che sanno gestire con più efficacia il pricing, a parità di occupazione.

La *dimensione organizzativa*, infine, misura la capacità dell'impresa di soddisfare le aspettative dei propri stakeholder, con particolare attenzione agli azionisti e ai dipendenti (Masini, 1979). Da questa prospettiva sono, invece, di solito esclusi i clienti che ricadono nella dimensione operativa. Gli indicatori messi in campo sono generalmente più complessi dei precedenti e includono, ad esempio, le analisi di soddisfazione dei dipendenti, i sistemi di retribuzione e di carriera, ma anche le esternalità ambientali e sociali prodotte dall'azienda. In alcuni studi applicati al settore alberghiero, Baum e Mezas (1992) utilizzano il failure rate come variabile organizzativa sintetica.

2. Performance delle imprese ricettive e destination management

I risultati di un'impresa alberghiera sono influenzati dalle scelte di posizionamento realizzate (Porter, 1985; Coda, 1988). Tuttavia, la strategia aziendale, per quanto rilevante, non esaurisce le determinanti dei risultati aziendali. È, infatti, noto come negli studi di strategic management si riconosca la rilevanza delle cause esterne (Hawawini *et al.*, 2003; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985), principalmente riconducibili al funzionamento dei settori e dei mercati.

Questo tema acquista una rilevanza particolare per le imprese operanti nel turismo, dove i "localismi produttivi" e in particolare le destinazioni turistiche influenzano profondamente il funzionamento delle organizzazioni in esse operanti. Così ad esempio Ingram and Inman (1996), nel loro studio sull'evoluzione della popolazione alberghiera attorno alla parte canadese e statunitense delle cascate del Niagara, suggeriscono come lo sviluppo di aree protette abbia prodotto effetti rilevanti sui tassi di natalità e mortalità delle imprese ricettive.

Proprio la rilevanza delle scelte sovraordinate ha dato vita da tempo a un filone di studi noto come destination management. Go e Govers (2000) sottolineano come nei moderni sistemi turistici siano soprattutto le destinazioni a competere, mentre Claver *et al.* (2007) identificano due livelli della competizione di cui il primo (destinazione) è il più importante, poiché solo se si ottengono consensi commerciali a tale livello sarà poi possibile alimentare il secondo livello, quello che vede le imprese locali in competizione per accaparrarsi la clientela. Non meno incisive appaiono le conclusioni di Ritchie e Crouch: "il prodotto primario nel turismo è l'esperienza proposta dalle destinazioni. La competizione, pertanto, trova il suo baricentro nelle destinazioni" (2000, p. 1).

La destinazione è descritta come un vero e proprio soggetto competitivo (Bieger, 1997; Bieger e Weibel, 1998), il cui appeal non è riconducibile ai soli fattori naturali, ma alla capacità di valorizzare le risorse e competenze locali per trasformarle in prodotti "targetizzati" (Crouch e Ritchie, 1999; Dwyer e Kim, 2003; Dwyer *et al.*, 2004; Enright e Newton, 2004; Ritchie e Crouch, 2000).

Inoltre, se in un primo tempo il posizionamento della destinazione è stato descritto soprattutto attraverso l'utilizzo di leve di marketing e comunicazione (Middleton, 1994), più recentemente l'attenzione si è rivolta verso la strategia di destinazione (Bieger, 1997; Rispoli e Tamma, 1995; Molteni e Sainaghi, 1997; Flagestadt e Hope, 2001; Sainaghi, 2004, 2006).

Il presente articolo trova le sue basi teoriche all'interno di tale filone e vuole esaminare come il funzionamento di un comparto rilevante per una destinazione turistica (quello ricettivo) è influenzato dagli eventi realizzati a livello sovraordinato.

3. Metodologia

Per analizzare il legame esistente tra gli eventi fieristici e le performance operative delle imprese alberghiere è stata realizzata una ricerca empirica. Di seguito si descrive il campione (§3.1), le informazioni raccolte relativamente agli eventi, così da identificare le potenziali variabili di segmentazione (§3.2), e gli indicatori di performance utilizzati per apprezzare le ricadute originate dagli eventi fieristici (§3.3).

3.1. *Campione*

Le evidenze empiriche sono relative alla città di Milano. L'Italia rappresenta il secondo polo fieristico europeo e il capoluogo lombardo è la prima destinazione fieristica nazionale, considerando i principali parametri competitivi, quali i metri quadri venduti, il numero di eventi svolti, i visitatori e gli espositori attratti.

Le manifestazioni sono organizzate e gestite da Fiera Milano, una società per azioni quotata, il cui fatturato del 2008 ha superato i 300 milioni di euro, impiegando 770 addetti.

Per misurare gli effetti dei circa 60 eventi annui organizzati, si è proceduto a raccogliere i dati giornalieri di un campione di imprese ricettive operanti nella destinazione. Ad ogni impresa sono stati richiesti i valori di occupazione e prezzi per il triennio 2006-2008. La raccolta dati ha richiesto di focalizzare l'attenzione soprattutto sulle strutture ricettive operanti nella fascia 4 stelle e sulle catene alberghiere. Questa scelta di campo è piuttosto ricorrente in letteratura (Claver-Cortés, 2006; Emeksiz, Gursoy e Icoz, 2006) e permette di gestire le resistenze alla comunicazione che molte imprese, soprattutto se di piccole dimensioni, spesso hanno. Inoltre, la richiesta di informazioni giornaliera tende ad escludere automaticamente dal campione le imprese che non dispongono di software gestionali e che quindi non sono in grado di fornire una serie storica composta da oltre mille osservazioni – 365 giorni per tre anni.

Il campione finale si compone di 29 imprese operanti nel comparto quattro stelle e affiliate (tabella 1). La scelta di focalizzarsi sui dati giornalieri è legata alla brevità degli eventi fieristici, la cui permanenza media è spesso inferiore ai sette giorni, le cui ricadute non possono pertanto essere apprezzate utilizzando i dati mensili raccolti dalle statistiche ufficiali. L'utilizzo di dati giornalieri è piuttosto raro in letteratura, primariamente per le difficoltà di raccolta, pur non mancando alcune eccezioni (Jeffrey e Barden, 2000a, b). Il campione rileva oltre 30 mila osservazioni.

Il comparto 4 stelle rappresenta la colonna portante della ricettività alberghiera di Milano (54%) e conta oltre 12 mila camere. Il campione, pur avendo un peso piuttosto contenuto in numero di strutture (27%), mostra una buona rappresentatività in camere (43%), avendo una dimensione media (184 camere) decisamente superiore alla media del comparto (115). La struttura del campione mostra un peso rilevante degli alberghi localizzati all'interno dell'area urbana (67%), a fronte di un peso non marginale delle strutture ubicate lungo l'anello delle tangenziali (33%), dove operano gli alberghi con la maggior dimensione media (217 camere). Il campione è fortemente ancorato attorno a unità in catena (86%).

Tab. 1 – Rappresentatività campione

2008	Numero alberghi		Camere		Dimensione media (camere)
	#	%	#	%	
Milano					
5 stelle	14	4%	2.139	9%	153
4 stelle	109	28%	12.496	54%	115
3 stelle	124	32%	6.362	28%	51
1-2 stelle	141	36%	2.123	9%	15
Totale	388	100%	23.120	100%	
4 stelle					
Popolazione (a)	109		12496		115
Campione (b)	29		5328		184
Rappresentatività (b/a%)	27%		43%		160%
Campione					
Alberghi in catena	22	76%	4.559	86%	207
Alberghi indipendenti	7	24%	769	14%	110
Totale	29	100%	5.328	100%	184
Alberghi area urbana	21	72%	3.592	67%	171
Alberghi area tangenziali	8	28%	1.736	33%	217
Totale	29	100%	5.328	100%	184

3.2. Variabili di segmentazione degli eventi fieristici

Innanzitutto la scelta di focalizzarsi esclusivamente sugli eventi fieristici trova un profondo legame nel mix commerciale complessivamente attratto

dalla città di Milano, che orienta oltre il 70% delle proprie camere alla clientela business e fieristica (Sainaghi e Canali, 2009, tabella 3). Inoltre, tra gli eventi non fieristici, se si esclude il gran Premio di Formula Uno, si rileva spesso come segmento privilegiato delle manifestazioni i residenti o gli escursionisti, riducendo significativamente le ricadute sul comparto alberghiero.

Nel database giornaliero ai valori di occupazione e prezzi è stato sovrapposto il calendario, sempre giornaliero, della Fiera di Milano, anni 2006-2008. Per ogni evento sono state rilevate le seguenti informazioni:

- il numero di metri quadri venduti;
- il numero di espositori;
- il numero di visitatori;
- la durata dell'evento in giorni;
- il numero di eventi che si svolge in un determinato giorno;
- la frequenza, distinguendo tra eventi annuali, biennali o pluriennali;
- il grado di apertura internazionale dei visitatori.

Ciascuna di queste variabili è stata utilizzata per segmentare gli eventi fieristici, allo scopo di identificare alcuni tratti che accomunano le manifestazioni capaci di originare le maggiori ricadute sul comparto alberghiero.

Infine, data l'esistenza spesso di eventi in contemporanea nello stesso giorno, si è rilevato anche il numero complessivo di manifestazioni che si svolgono ogni giorno.

3.3. Indicatori di performance ed elaborazioni

Per misurare le ricadute originate dagli eventi fieristici sul comparto alberghiero si sono utilizzati tre indicatori operativi, rappresentati dall'occupazione, dai prezzi e dal RevPAR, secondo il dettaglio descritto in precedenza. È quindi possibile valutare gli effetti originati da un particolare evento o da un giorno fiera lungo queste tre dimensioni.

Per quanto riguarda, invece, i campi relativi agli eventi fieristici, alcune variabili utilizzano parametri numerici definiti, ad esempio la frequenza è stata ricondotta a tre casi (annuale, biennale o pluriennale), altre ancora sono di tipo continuo, quali il numero di metri quadri venduti o il numero di visitatori. In questi casi sono state introdotte delle fasce dimensionali, definite attraverso l'osservazione dei valori minimi, massimi e medi.

Nella sezione dei risultati vengono esposte le principali evidenze ricorrendo, principalmente, ai valori medi e alla deviazione standard. Per tutti i dettagli riportati è stata effettuata l'analisi del t-test; per ragioni di spazio i risultati non sono stati riportati, ma confermano la significatività statistica delle differenze.

4. Risultati

La sezione dei risultati è stata articolata in tre parti: un primo paragrafo mostra gli effetti complessivi originati dagli eventi fieristici, un secondo paragrafo segmenta i giorni fiera distinguendo tra giorni (e non eventi) che originano ricadute su prezzi, volumi o su entrambi. Infine, un terzo paragrafo identifica alcuni tratti distintivi degli eventi che originano le maggiori ricadute sul RevPAR.

4.1. Effetti complessivi del portafoglio fiere

Per misurare gli effetti complessivamente originati dagli eventi fieristici sono stati esaminati i risultati operativi – occupazione, ricavo medio camera (RMC) e ricavo per camera disponibile (RevPAR) – nei giorni in cui la città ospita almeno un evento rispetto ai periodi senza manifestazioni (tabella 2).

In generale, le attività organizzate da Fiera Milano sono in grado di aumentare significativamente l'occupazione media, che passa dal 60% (giorni senza eventi) al 73% (media triennio), segnando un progresso del 22%. Gli eventi fieristici permettono, inoltre, alle imprese del campione di ottenere un sensibile premium price: il RMC registra un incremento del 22%, passando da 110 € (giorni senza fiera) a 134 €. La somma di questi due effetti sul RevPAR è particolarmente evidente: l'indicatore registra un incremento medio triennale del 48%.

Per comprendere con maggior dettaglio l'effetto degli eventi fieristici, si rende necessario articolare l'analisi distinguendo tra giorni feriali e festivi. È, infatti, noto che nelle destinazioni urbane l'occupazione subisce forti oscillazioni confrontando giorni lavorativi e non (Jeffery e Barden, 2000a, 2000b). I numeri della tabella 2 confermano la rilevanza di questa segmentazione. Il RevPAR medio di un giorno senza fiere è pari a 94 €, contro un valore di 61 € di un fine settimana, mostrando la relativa debolezza del posizionamento della città nei periodi non lavorativi.

L'effetto originato dagli eventi fieristici è significativo lungo entrambe le stagionalità. Nei giorni feriali la presenza di almeno una manifestazione permette di incrementare del 52% il RevPAR (119 € contro 78 €) e di oltre l'80% nei giorni festivi (77 € contro 42 €).

4.2. Segmentazione dei giorni fiera

Questa seconda analisi vuole realizzare una segmentazione dei *giorni fiera*, al fine di comprendere, in termini sintetici, gli effetti originati sull'occupazione e sui prezzi. Data la rilevanza della distinzione tra giorni feriali e festivi, le tavole riprendono queste due stagionalità.

Tab. 2 – Performance operative in giorni fiera e non fiera

	Occupazione			RMC			RevPAR		
	2006	2007	2008 06-08	2006	2007	2008 06-08	2006	2007	2008 06-08
Fiera									
Giorni fiera	74%	73%	71%	131	132	138	96	97	98
Giorni non fiera	58%	61%	60%	103	111	115	60	68	69
Totale	65%	67%	65%	118	122	125	77	81	81
Fiera/non fiera	26%	20%	19%	27%	19%	20%	60%	43%	43%
# osservazioni	10.585	10.585	10.614	10.585	10.585	10.614	10.585	10.585	10.614
			31.784			31.784			31.784
Feriali									
Giorni fiera	84%	85%	84%	137	138	148	116	117	124
Giorni non fiera	67%	68%	68%	110	117	120	73	80	82
Totale	74%	75%	73%	122	126	131	90	95	96
Fiera/non fiera	27%	24%	24%	24%	18%	23%	58%	47%	52%
# osservazioni	6.032	6.061	6.090	6.032	6.061	6.090	6.032	6.061	6.090
			18.183			18.183			18.183
Festivi									
Giorni fiera	63%	62%	60%	123	125	125	78	78	75
Giorni non fiera	43%	47%	46%	84	95	100	36	45	45
Totale	54%	56%	53%	109	113	114	59	63	61
Fiera/non fiera	45%	32%	33%	47%	32%	25%	113%	74%	66%
# osservazioni	4.553	4.524	4.524	4.553	4.524	4.524	4.553	4.524	4.524
			13.601			13.601			13.601

Per ogni periodo (feriale e festivo) si è proceduto a confrontare il valore giornaliero dell'occupazione e dei prezzi con la *media* registrata da ogni singola impresa nei giorni fiera (feriali e festivi). Da questo confronto sono scaturite quattro possibili situazioni; lo specifico giorno fiera in esame può registrare:

- un più alto valore nell'occupazione, ma non nel prezzo (giorno fiera di volume);
- un più alto valore nel prezzo, ma non nell'occupazione (giorno fiera di prezzo);
- un più alto valore nell'occupazione e nel prezzo (giorno di successo);
- un più basso valore nell'occupazione e nel prezzo (giorno fiera poco rilevante).

Focalizzando l'attenzione sui *giorni feriali*, la tabella 3 riporta le evidenze empiriche. In generale, nel corso del triennio si registra una media di 78 giorni coperti da manifestazioni. Il 63% ottiene una occupazione superiore alla media (49 giorni, riquadri I e IV), tuttavia solo il 32% (25 giorni, riquadri IV e III) fa registrare un ricavo medio camera superiore alla media.

L'analisi dei singoli quadranti mostra una concentrazione dei giorni fiera feriali soprattutto in tre celle:

- fiere di volume: 29 giorni fiera sono in grado di aumentare significativamente l'occupazione del campione, il cui valore medio si assesta al 94%, mentre il prezzo (120 €) è inferiore alla media (141 €). Tale risultato può apparire paradossale: se una struttura si attende un'alta occupazione perché non pratica un alto prezzo? Il paradosso trova diverse spiegazioni entrando nel dettaglio. Spesso nei giorni di volume si realizza la sovrapposizione di due o più eventi (nel 50% circa dei casi), per cui l'alta occupazione non nasce dall'efficacia di un singolo evento, quanto piuttosto dal mix complessivo. Il cliente, per contro, tende ad acquistare con un certo anticipo i giorni fiera di uno specifico evento, pagando un prezzo medio giornaliero. Questo spiega il disallineamento tra volumi e prezzi. Per quanto riguarda, invece, i giorni di volumi dove non si realizza la sovrapposizione con altri eventi (50% circa dei casi lungo il triennio) si tratta in prevalenza di manifestazioni con cadenza annuale e una durata di 4 giorni. Non tutti i giorni dell'evento sono contraddistinti da un'alta occupazione, dove anzi il valore medio complessivo dell'iniziativa è piuttosto contenuto. Tuttavia in un giorno (tipicamente quello centrale) si registra un'alta saturazione. Anche in questo caso si spiega il disallineamento tra volumi e prezzi, ricordando che il cliente normalmente contratta un prezzo medio per l'intera durata della manifestazione;
- fiere di successo: 21 giorni presentano un'elevata occupazione (96%) e un prezzo medio molto elevato (187 €), registrando un RevPAR di 180 €;
- fiere poco rilevanti: 24 giorni fiera presentano un basso valore dell'occupazione (67%) e del ricavo medio camera (114 €). Congiuntamente

questi valori permettono di ottenere un RevPAR pari a 76 €, sostanzialmente allineato alla media dei giorni feriali senza fiere (78 €, tabella 2). Detto diversamente, dal punto di vista delle imprese del campione questi 24 giorni fiera non generano alcun beneficio sul ricavo medio per camera disponibile.

Si segnala, infine, un ridotto numero di fiere di prezzo (4 giorni). La marginalità di questo dettaglio appare ragionevole. Infatti, per le note regole dello yield management, gli operatori aumentano i prezzi quando ci si attende un'elevata occupazione e, al contrario, si riduce il prezzo in presenza di ridotti volumi. Ne consegue che un alto prezzo in presenza di una ridotta occupazione (giorni prezzo) contrasta con tali principi.

Tab. 3 – Segmentazione dei giorni fiera feriali

Media RMC giorni fiera feriali (141 €)																																																						
06-08 Giorni fiera feriali 78	06-08 Giorni 53 % giorni 68%	06-08 Giorni 25 % giorni 32%	06-08 Giorni 49 % giorni 63%	06-08 Giorni 29 % giorni 37%																																																		
Inferiore	Inferiore	Superiore	Superiore	Inferiore																																																		
Fiere di volume		Fiere di successo																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>06-08</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Giorni</td> <td>30</td> <td>30</td> <td>27</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>ARR</td> <td>117</td> <td>119</td> <td>123</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Occup.</td> <td>94%</td> <td>93%</td> <td>94%</td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>Revpar</td> <td>109</td> <td>112</td> <td>115</td> <td>112</td> </tr> </tbody> </table>			2006	2007	2008	06-08	Giorni	30	30	27	29	ARR	117	119	123	120	Occup.	94%	93%	94%	94%	Revpar	109	112	115	112	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>06-08</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Giorni</td> <td>25</td> <td>21</td> <td>17</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>ARR</td> <td>176</td> <td>182</td> <td>209</td> <td>187</td> </tr> <tr> <td>Occup.</td> <td>97%</td> <td>96%</td> <td>97%</td> <td>96%</td> </tr> <tr> <td>Revpar</td> <td>170</td> <td>174</td> <td>203</td> <td>180</td> </tr> </tbody> </table>				2006	2007	2008	06-08	Giorni	25	21	17	21	ARR	176	182	209	187	Occup.	97%	96%	97%	96%	Revpar	170	174	203	180
	2006	2007	2008	06-08																																																		
Giorni	30	30	27	29																																																		
ARR	117	119	123	120																																																		
Occup.	94%	93%	94%	94%																																																		
Revpar	109	112	115	112																																																		
	2006	2007	2008	06-08																																																		
Giorni	25	21	17	21																																																		
ARR	176	182	209	187																																																		
Occup.	97%	96%	97%	96%																																																		
Revpar	170	174	203	180																																																		
I		IV																																																				
Fiere poco rilevanti		Fiere di prezzo																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>06-08</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Giorni</td> <td>23</td> <td>26</td> <td>23</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>ARR</td> <td>107</td> <td>116</td> <td>118</td> <td>114</td> </tr> <tr> <td>Occup.</td> <td>63%</td> <td>70%</td> <td>66%</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Revpar</td> <td>68</td> <td>81</td> <td>79</td> <td>76</td> </tr> </tbody> </table>			2006	2007	2008	06-08	Giorni	23	26	23	24	ARR	107	116	118	114	Occup.	63%	70%	66%	67%	Revpar	68	81	79	76	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>06-08</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Giorni</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ARR</td> <td>161</td> <td>169</td> <td>193</td> <td>172</td> </tr> <tr> <td>Occup.</td> <td>68%</td> <td>64%</td> <td>60%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Revpar</td> <td>110</td> <td>109</td> <td>116</td> <td>111</td> </tr> </tbody> </table>				2006	2007	2008	06-08	Giorni	4	4	4	4	ARR	161	169	193	172	Occup.	68%	64%	60%	65%	Revpar	110	109	116	111
	2006	2007	2008	06-08																																																		
Giorni	23	26	23	24																																																		
ARR	107	116	118	114																																																		
Occup.	63%	70%	66%	67%																																																		
Revpar	68	81	79	76																																																		
	2006	2007	2008	06-08																																																		
Giorni	4	4	4	4																																																		
ARR	161	169	193	172																																																		
Occup.	68%	64%	60%	65%																																																		
Revpar	110	109	116	111																																																		
II		III																																																				
Media occupazione giorni fiera (84%)																																																						

Si passano ora in rassegna i *giorni fiera* che ricadono nei *fine settimana* (tabella 4). Le conclusioni mostrano, anche in questo caso, una concentrazione delle giornate nei tre quadranti visti in precedenza. Tuttavia i valori dell'occupazione (62%) e del prezzo (124 €) sono sensibilmente inferiori rispetto al periodo feriale, rispettivamente 84% e 141 € (tabella 2).

L'analisi dei singoli quadranti permette di trarre le seguenti osservazioni:

- fiera non rilevanti: un elevato numero di giorni (36, pari al 42% del totale) mostra un ridotto valore dell'occupazione e del prezzo, ottenendo un valore medio del RevPAR pari a 42 €, esattamente allineato con la media registrata nei fine settimana senza eventi (tabella 2). Questi giorni fiera, dal punto di vista delle imprese del campione, non generano alcun beneficio aggiuntivo;
- fiere di volume: 23 giorni (poco più del 25%) registrano un'occupazione superiore alla media (77% contro 62%), ottenendo un valore del Revpar (77 €), decisamente superiore alla media festiva non coperta da eventi (42 €). Anche in questo caso i giorni di volume nascono dalla sovrapposizione tra diversi eventi o da un giorno "clou" di una manifestazione che, nel complesso, genera una ridotta occupazione;
- fiere di successo: 19 giorni si caratterizzano per un elevato valore sia dell'occupazione (85%), sia del prezzo (176 €). Il valore del RevPAR (150 €) è superiore di oltre 3 volte alla media festiva.

Infine, si rileva un numero ridotto, ma non marginale, di giorni fiera di prezzo (7). La maggior rilevanza di questa categoria rispetto ai giorni feriali è intuibile. Ricadono in questo quadrante i giorni iniziali o finali di eventi importanti, dove le imprese del campione possono praticare degli alti prezzi. Tuttavia, essendo giorni di inizio o di fine evento, l'occupazione è contenuta.

Tab. 4 – Segmentazione dei giorni fiera festivi

Media ADR giorni fiera weekend (124€)

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">06-08</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Giorni fiera weekend 84</td></tr> </table>	06-08	Giorni fiera weekend 84	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">06-08</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Giorni 58</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">% giorni 69%</td></tr> </table>	06-08	Giorni 58	% giorni 69%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">06-08</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Giorni 26</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">% giorni 31%</td></tr> </table>	06-08	Giorni 26	% giorni 31%
06-08										
Giorni fiera weekend 84										
06-08										
Giorni 58										
% giorni 69%										
06-08										
Giorni 26										
% giorni 31%										
Inferiore		Superiore								

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Superiore</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">06-08</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Giorni 41</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">% giorni 49%</td></tr> </table>	Superiore	06-08	Giorni 41	% giorni 49%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="5">Fiere di volume</th> <th colspan="5">Fiere di successo</th> </tr> <tr> <th></th><th>2006</th><th>2007</th><th>2008</th><th>06-08</th> <th></th><th>2006</th><th>2007</th><th>2008</th><th>06-08</th> </tr> <tr> <td>Giorni</td><td>22</td><td>23</td><td>23</td><td>23</td> <td>Giorni</td><td>21</td><td>20</td><td>15</td><td>19</td> </tr> <tr> <td>ARR</td><td>97</td><td>99</td><td>100</td><td>99</td> <td>ARR</td><td>172</td><td>177</td><td>181</td><td>176</td> </tr> <tr> <td>Occup.</td><td>79%</td><td>78%</td><td>76%</td><td>77%</td> <td>Occup.</td><td>87%</td><td>86%</td><td>81%</td><td>85%</td> </tr> <tr> <td>Revpar</td><td>76</td><td>77</td><td>76</td><td>77</td> <td>Revpar</td><td>150</td><td>152</td><td>147</td><td>150</td> </tr> </table>	Fiere di volume					Fiere di successo						2006	2007	2008	06-08		2006	2007	2008	06-08	Giorni	22	23	23	23	Giorni	21	20	15	19	ARR	97	99	100	99	ARR	172	177	181	176	Occup.	79%	78%	76%	77%	Occup.	87%	86%	81%	85%	Revpar	76	77	76	77	Revpar	150	152	147	150	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Superiore</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">06-08</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Giorni 41</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">% giorni 49%</td></tr> </table>	Superiore	06-08	Giorni 41	% giorni 49%
Superiore																																																																						
06-08																																																																						
Giorni 41																																																																						
% giorni 49%																																																																						
Fiere di volume					Fiere di successo																																																																	
	2006	2007	2008	06-08		2006	2007	2008	06-08																																																													
Giorni	22	23	23	23	Giorni	21	20	15	19																																																													
ARR	97	99	100	99	ARR	172	177	181	176																																																													
Occup.	79%	78%	76%	77%	Occup.	87%	86%	81%	85%																																																													
Revpar	76	77	76	77	Revpar	150	152	147	150																																																													
Superiore																																																																						
06-08																																																																						
Giorni 41																																																																						
% giorni 49%																																																																						
Media occupazione giorni fiera (62%)	I IV II III	Superiore																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">06-08</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Giorni 43</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">% giorni 51%</td></tr> </table>	06-08	Giorni 43	% giorni 51%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="5">Fiere poco rilevanti</th> <th colspan="5">Fiere di prezzo</th> </tr> <tr> <th></th><th>2006</th><th>2007</th><th>2008</th><th>06-08</th> <th></th><th>2006</th><th>2007</th><th>2008</th><th>06-08</th> </tr> <tr> <td>Giorni</td><td>36</td><td>38</td><td>33</td><td>36</td> <td>Giorni</td><td>7</td><td>7</td><td>9</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>ARR</td><td>92</td><td>96</td><td>99</td><td>96</td> <td>ARR</td><td>138</td><td>137</td><td>147</td><td>141</td> </tr> <tr> <td>Occup.</td><td>44%</td><td>45%</td><td>44%</td><td>44%</td> <td>Occup.</td><td>46%</td><td>44%</td><td>44%</td><td>44%</td> </tr> <tr> <td>Revpar</td><td>41</td><td>43</td><td>44</td><td>42</td> <td>Revpar</td><td>63</td><td>60</td><td>64</td><td>63</td> </tr> </table>	Fiere poco rilevanti					Fiere di prezzo						2006	2007	2008	06-08		2006	2007	2008	06-08	Giorni	36	38	33	36	Giorni	7	7	9	7	ARR	92	96	99	96	ARR	138	137	147	141	Occup.	44%	45%	44%	44%	Occup.	46%	44%	44%	44%	Revpar	41	43	44	42	Revpar	63	60	64	63	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">06-08</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Giorni 43</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">% giorni 51%</td></tr> </table>	06-08	Giorni 43	% giorni 51%		
06-08																																																																						
Giorni 43																																																																						
% giorni 51%																																																																						
Fiere poco rilevanti					Fiere di prezzo																																																																	
	2006	2007	2008	06-08		2006	2007	2008	06-08																																																													
Giorni	36	38	33	36	Giorni	7	7	9	7																																																													
ARR	92	96	99	96	ARR	138	137	147	141																																																													
Occup.	44%	45%	44%	44%	Occup.	46%	44%	44%	44%																																																													
Revpar	41	43	44	42	Revpar	63	60	64	63																																																													
06-08																																																																						
Giorni 43																																																																						
% giorni 51%																																																																						
Inferiore		Inferiore																																																																				

4.3. *Tratti distintivi degli eventi di successo*

In questo paragrafo si segmentano gli eventi (e non più i giorni fiera) al fine di identificare alcuni tratti caratterizzanti le manifestazioni di maggior successo o insuccesso, valorizzando le variabili di segmentazione introdotte nel §4.2 e riconducibili a tre principali categorie: i) gli indicatori dimensionali, ii) la frequenza e la numerosità degli eventi, iii) il grado di apertura internazionale dei visitatori (tabella 5).

Per apprezzare la *dimensione* sono stati esaminati tre indicatori di volume, che misurano: il numero di metri quadri venduti, il numero di visitatori attratti, il numero di espositori richiamati dall'evento. La dimensione è in grado di incidere sull'occupazione, mentre il prezzo appare piuttosto insensibile ai metri quadri venduti, se si esclude la fascia dimensionale più grande, dove ricadono il 37% dei giorni fiera. Il numero di visitatori mostra un legame quasi negativo con l'occupazione e, in ogni caso, anche gli eventi più grandi garantiscono incrementi marginali nella saturazione della capacità ricettiva. Anche il legame con il prezzo appare piuttosto debole, con l'eccezione degli eventi che richiamano maggior pubblico (46%), dove si registra un sensibile incremento del prezzo medio. Infine, il numero di espositori sembra suggerire l'esistenza di una soglia dimensionale critica, rappresentata dalle 500 unità. Gli eventi che si collocano sopra tale fascia registrano un deciso aumento dell'occupazione e del prezzo.

I campi relativi alla *durata e alla frequenza* degli eventi sono tre e misurano la durata media dell'evento (in giorni), il numero di eventi in contemporanea ospitati, la frequenza degli eventi, con distinzione tra manifestazioni annuali, biennali o altre composizioni.

La durata mostra un legame incerto con l'occupazione, se si escludono gli eventi più brevi (fino a tre giorni), mentre il prezzo appare maggiormente sensibile a tale parametro. Il numero di eventi che si svolge in contemporanea in un giorno rappresenta una variabile di segmentazione molto efficace e mostra una decisa crescita sia del prezzo, sia dell'occupazione al crescere del numero di eventi che si svolgono in uno stesso giorno. I valori triennali mostrano, in ogni caso, una forte focalizzazione del portafoglio fiere verso eventi singoli (81 giorni, pari al 50%). In questi giorni il valore del RevPAR (81 €) è inferiore del 15% rispetto al valore medio (97 €). Per contro, la presenza già di 2 o 3 eventi (51 giorni) permette di aumentare in misura significativa sia l'occupazione, sia il prezzo.

Per quanto riguarda la frequenza è importante premettere che il 67% degli eventi ha cadenza annuale; questi eventi ottengono un valore dell'occupazione (70%) e del prezzo (126 €) inferiori alla media, pari, rispettivamente, al 73% e a 134€. Gli eventi biennali tendono a generare un RevPAR (93 €) leggermente inferiore a quello complessivo (97 €). Si registra, invece, una crescita importante dei valori in presenza di una sovrapposizione tra eventi annuali e biennali. Nell'ultima categoria (altra frequenza) sono state posizionate tutte quelle combinazioni dove si sommano, con varia modalità,

Tab. 5 – Segmentazione portafoglio fiere

2006-2008	Occ.	RMC	Revpar	Revpar %	# giorni	% giorni
Metri quadri						
<5 mila mq	69%	122	84	86%	30	18%
5-20 mila mq	68%	114	78	80%	43	26%
20-50 mila mq	72%	122	88	91%	30	19%
oltre 50 mila mq	78%	156	122	126%	59	37%
Totale	73%	134	97	100%	162	100%
Visitatori						
<2.000 visitatori	73%	123	89	92%	23	14%
2-7,5 mila visitatori	71%	117	84	86%	32	20%
7,5-15 mila visitatori	70%	125	87	90%	33	21%
oltre 15 mila visitatori	75%	147	110	113%	74	46%
Totale	73%	134	97	100%	162	100%
Espositori						
<250 espositori	69%	117	81	83%	60	37%
250-500 espositori	69%	117	80	82%	22	13%
500-1000 espositori	77%	130	100	103%	31	19%
oltre mille espositori	77%	159	122	126%	50	31%
Totale	73%	134	97	100%	162	100%
Durata evento						
Fino a 3 giorni	68%	125	85	88%	21	13%
4 giorni	74%	129	95	98%	83	51%
5 giorni	72%	130	93	96%	25	16%
6 giorni e oltre	74%	151	112	116%	33	20%
Totale	73%	134	97	100%	162	100%
Numero eventi						
1 evento	69%	120	82	85%	81	50%
2-3 eventi	75%	136	101	104%	51	31%
4-5 eventi	79%	161	127	131%	26	16%
Oltre 5 eventi	93%	167	154	159%	4	2%
Totale	73%	134	97	100%	162	100%
Frequenza eventi						
Annuali	70%	126	88	91%	109	67%
Biennali	74%	125	93	95%	17	10%
Annuali e Biennali	79%	166	132	136%	26	16%
Altra frequenza	82%	138	113	117%	11	7%
Totale	73%	134	97	100%	162	100%
Nazionalità						
< 10% stranieri	67%	116	77	80%	83	51%
10%-25% stranieri	78%	135	105	108%	35	22%
oltre 50% stranieri	80%	161	129	132%	44	27%
Totale	73%	134	97	100%	162	100%

eventi annuali, biennali e pluriennali. Il valore del RevPAR (129 €) è significativamente superiore alla media (97 €).

L'apertura internazionale degli eventi è stata misurata analizzando l'incidenza percentuale di visitatori stranieri. I risultati mostrano una forte rilevanza di questa variabile di segmentazione, capace di discriminare fortemente sia l'occupazione, sia il prezzo. Gli effetti congiunti sul RevPAR, di conseguenza, sono molto rilevanti: gli eventi con oltre il 50% di visitatori internazionali ottengono un ricavo medio per camera disponibile pari a 129 €, mentre quelli con un target nazionale pari ad almeno il 90% originano un RevPAR di soli 77 €. Nella tabella manca la fascia 25%-50% poiché nessun evento presenta questo grado di apertura internazionale e lascia trasparire una certa polarizzazione degli eventi che nascono, rispettivamente, o orientati al mercato nazionale o fortemente proiettati sul target internazionale.

5. Analisi dei risultati

Le evidenze empiriche, nel loro complesso, mostrano il rilievo che il comparto fieristico riveste per la città di Milano. Le fiere sono capaci di creare un gap positivo nel RevPAR delle imprese del campione pari al 52% nei giorni feriali e all'82% nei giorni festivi. Si tratta di valori molto importanti soprattutto se messi in relazione con il numero medio di giorni fiera annui, pari a 162 nell'ultimo triennio. Senza il contributo della fiera i risultati operativi sarebbero molto più modesti e favorirebbero senz'altro una maggiore pressione competitiva sui prezzi da parte delle imprese alberghiere locali.

Tuttavia, l'analisi dei singoli giorni fiera mostra effetti alquanto differenziati. Circa un terzo dei giorni fiera feriali non origina ricadute significative né sull'occupazione, né sul prezzo; questa percentuale sale a poco più del 40% nei giorni festivi. Per contro, però, il 69% (feriali) e il 58% (festivi) dei giorni fiera origina ricadute rilevanti o sull'occupazione o sul prezzo o su entrambe le dimensioni.

Gli eventi o i giorni fiera più importanti per il comparto alberghiero sono soprattutto le manifestazioni posizionate sul mercato internazionale, capaci di richiamare una percentuale elevata (superiore al 50%) di visitatori stranieri. Questa circostanza permette alle imprese del campione di registrare una significativa crescita dell'occupazione e dei prezzi.

Il RevPAR è inoltre positivamente influenzato dalla presenza di più eventi in contemporanea. Questi risultati sono legati anche a una precisa strategia di razionalizzazione del portafoglio eventi che Fiera Milano sta realizzando e che consiste nell'accorpate eventi simili, soprattutto da un punto di vista merceologico, negli stessi periodi di tempo.

Infine, la dimensione sembra suggerire che solo gli eventi particolarmente grandi in termini sia di metri quadri venduti, di visitatori o di espositori, siano capaci di incrementare significativamente il RevPAR. Sotto que-

sta soglia dimensionale, dove ricadono circa un terzo dei giorni fiera (ragionando in superficie e in espositori), sembra esserci una relativa omogeneità del RevPAR.

Conclusioni

L'analisi svolta permette di tracciare alcune conclusioni a livello teorico ed empirico.

A livello teorico, i dati confermano l'importanza di considerare la dimensione locale (destinazione) nello studio delle determinanti dei risultati operativi delle imprese alberghiere. Può sembrare paradossale, ma molti dei numerosi contributi pubblicati nel corso degli ultimi anni sui fattori causanti i risultati alberghieri (Sainaghi, 2009), raramente fanno riferimento alle variabili di contesto locale e in particolare agli effetti originati dagli eventi MICE organizzati dalla destinazione sui risultati operativi delle imprese.

A livello empirico lo studio suggerisce alcuni spunti di riflessione sulla strategia messa in campo dalle imprese alberghiere, dalla Fiera Milano e dalla città nel suo complesso.

Con riferimento alle *imprese alberghiere*, il funzionamento del modello cittadino suggerisce soprattutto la criticità della politica di pricing. L'elevata volubilità delle richieste, conseguenza del diverso effetto originato dagli eventi fieristici e dal loro sovrapporsi con le componenti business (Sainaghi e Canali, 2009) può generare facilmente dei comportamenti opportunistici nella formulazione della politica tariffaria. Un esempio significativo è, ad esempio, rappresentato dal prezzo medio praticato dalle aziende del campione durante il Salone del Mobile, pari a 253 € (media triennio). Se da un punto di vista manageriale si tratta di una politica corretta – l'occupazione media è stata pari all'89% –, tuttavia dal punto di vista dell'immagine della città può generare una percezione eccessiva del costo delle strutture ricettive. Si ricorda che gli eventi con i valori più elevati dei prezzi sono soprattutto quelli che richiamano percentuali elevate di visitatori internazionali. Per questi segmenti è difficile immaginare che il prezzo medio in un giorno ferialo senza eventi è di 116 €, che scende a 93 € nei fine settimana.

Per quanto riguarda *Fiera Milano*, i dati riportati suggeriscono l'utilità di avviare una razionalizzazione del portafoglio fiere. Ad oggi, infatti, si rilevano degli eventi isolati, posizionati prevalentemente sul mercato nazionale, di piccole dimensioni, di breve durata. Sono queste le caratteristiche distintive delle manifestazioni che producono le ricadute più limitate sulle imprese del campione, al punto tale che le performance operative sono sostanzialmente allineate ai giorni senza fiere. Per contro servirebbe un portafoglio eventi con un peso più rilevante di eventi in contemporanea, con un forte orientamento internazionale, di grandi dimensioni, di ampia durata. Questa razionalizzazione è stata avviata e sta comportando una riduzione del numero di giorni annui coperti da eventi, ma in questi giorni le ricadute

su occupazione e prezzi sono apprezzabili. Tuttavia, è importante sottolineare un potenziale disallineamento tra le finalità dell'ente fiera e le aspettative delle imprese alberghiere. Per queste ultime, una manifestazione è importante se e soltanto se è in grado di apprezzare il valore del RevPAR. Per l'ente fiera un evento è efficace nella misura in cui origina dei ricavi superiori ai costi, a prescindere dagli effetti generati sulla filiera alberghiera.

Per quanto riguarda *la Città*, gli effetti generati dalle manifestazioni fieristiche, pur essendo rilevanti per la competitività del comparto alberghiero e, più in generale, della filiera turistico-commerciale, non sono però in grado di eliminare alcune ripercussioni negative originate dall'attuale posizionamento del capoluogo lombardo. Le evidenze empiriche riportate soprattutto nella tabella 2 lasciano chiaramente trasparire le grandi difficoltà che la città riveste nei periodi festivi, dove manca il contributo della clientela leisure, pur in presenza di un patrimonio heritage cittadino di assoluta rilevanza.

Limiti del presente contributo

Si segnalano i seguenti limiti dell'analisi, relativi: i) alla dimensione del campione, ii) al tipo di eventi esaminati, iii) alla focalizzazione su un'unica destinazione, iv) al contesto geografico, rappresentato dalla sola città di Milano con esclusione dei comuni limitrofi.

Circa la *dimensione del campione*, le evidenze empiriche si basano su 29 imprese alberghiere, appartenenti alla fascia 4 stelle. La ridotta dimensione e stratificazione del campione limita la generalizzabilità dei risultati. È in ogni caso importante osservare come sia piuttosto usuale, nella letteratura di hospitality management, utilizzare campioni ristretti, soprattutto negli studi che utilizzano dati quantitativi (Chen e Tseng, 2005, 4 imprese quotate; Chen M.H., 2007a, 4 imprese quotate; Min *et al.*, 2009, 6 hotel; Madan, 2007, 8 catene alberghiere; Johns, Howcroft e Drake, 1997, 12 hotel; Chen M.H., 2007b, 15 hotel; Kim, 2008, 16 hotel; Barrows e Naka, 1994, 14 ristoranti e 7 hotel). Inoltre, la struttura giornaliera dei dati permette di disporre di un elevato numero di osservazioni (31.784).

L'analisi si focalizza *esclusivamente sugli eventi fieristici*, dato il rilievo che rivestono per la città di Milano. Tuttavia, questa destinazione ospita anche numerose manifestazioni culturali, sportive, artistiche. Si renderebbe pertanto necessario avviare un'analisi preliminare che escluda o circoscriva gli effetti originati da tali iniziative. Il confronto avviato con le imprese del campione suggerisce la marginalità di questi eventi, se non con poche mirate eccezioni (ad esempio il Gran Premio di Formula Uno). La città, infatti, pur ospitando numerosi eventi, soprattutto culturali e sportivi tende, però, ad attrarre due target poco rilevanti per il comparto alberghiero: gli escursionisti e i residenti. Da qui la decisione di focalizzarsi esclusivamente sugli eventi fieristici. Una parziale conferma di questa affermazione emerge negli

elevati differenziali di occupazione, prezzi e RevPAR che contraddistinguono i giorni con eventi fieristici nei tre anni in esame, pur in presenza di significativi spostamenti nel calendario fiere, dove si alternano eventi semestrali, annuali, biennali e pluriennali, dove si rilevano spesso spostamenti di stagione, cancellazione di eventi o nuovi inserimenti. Malgrado questa variabilità i “giorni fiera” originano elevati gap nelle performance.

L’analisi ruota attorno a *una sola destinazione*; integrando nel campione altre città si potrebbero arricchire le evidenze empiriche e le conclusioni. La scelta metodologica compiuta trova numerose conferme in letteratura (Baum e Mezias, 1992; Ingram e Inman, 1996; Urtasun e Gutierrez, 2006). Per raccogliere il materiale relativo alla città di Milano si è reso necessario avviare un’attività di ricerca durata oltre un anno e mezzo. Inoltre, come già accennato, sono soprattutto le imprese in catena quelle disposte a collaborare. Milano è l’unica città italiana con una buona presenza di unità alberghiere affiliate. Appare quindi piuttosto difficile replicare lo studio condotto, almeno con riferimento ad altre destinazioni italiane. Promettente, seppur con le stesse complessità, appare lo sviluppo di benchmark internazionali, confrontando Milano con altre destinazioni specializzate nel segmento fieristico.

Con riferimento, infine, alla *dimensione geografica*, le evidenze empiriche sono relative a un campione di alberghi localizzati nella città di Milano. Le esternalità positive generate da alcuni eventi fieristici si propagano ben oltre i confini cittadini, interessando comuni e, talora, province limitrofe.

Riferimenti bibliografici

- Abe, K., “Tourism: a new role for Japanese cities”, in Law, C.M., (a cura di) *Tourism in major cities*, Suffolk, International Thomson Publishing Inc., 1996, pp. 233-249.
- Airoldi, G., *Le combinazioni economiche e l’assetto tecnico*, in Airoldi, B., Brunetti, G., Coda V., *Economia aziendale*, Bologna, il Mulino, 1994, pp. 129-150.
- Baker, M., Riley, M., *New perspectives on productivity in hotels: some advances and new directions*, in «International Journal of Hospitality Management», 13(4), 1994, pp. 297-311.
- Barros, C.P., *A stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry*, in «Tourism Economics», 10, 2004, pp. 177-192.
- Barros, C.P., *Measuring efficiency in the hotel sector*, in «Annals of Tourism Research», 32, 2005, pp. 456-477.
- Barros, C.P., Mascarenhas, M.J., *Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels*, in «International Journal of Hospitality Management», 24(3), 2005, pp. 415-436.
- Barrows, C.W., Naka, A., *Use of macroeconomic variables to evaluate selected hospitality stock returns in the U.S.*, in «International Journal of Hospitality Management», 13, 1994, pp. 119-128.
- Baum, J.A.C., Mezias, S.J., *Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990*, in «Administrative Science Quarterly», 37, 1992, pp. 580-604.

- Bieger, T., *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Dritte Auflage, München/Wien, Oldenburg, 1997.
- Bieger, T., Weibel, C., *Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing – Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte*, AIEST, *Destination Marketing*, vol. 40, San Gallo, AIEST, 1998.
- Bolat, T., Yilmaz, O., *The relationship between outsourcing and organizational performance: Is it myth or reality for the hotel sector?*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 21(1), 2009, pp. 7-23.
- Brunetti, G., *Il sistema dei quozienti di bilancio: alcuni caratteri strutturali e funzionali*, in Coda, V., Brunetti, G., Bergamin Barbato, M., *Indici di bilancio e flussi finanziari. Strumenti per l'analisi della gestione*, Milano, Etas, 1974, pp. 48-79.
- Brunetti, G., *Schemi di analisi della redditività a confronto*, in Brunetti, G., Coda, V., Favotto, F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, IV edizione, Milano, Etas, 1990, pp. 35-41.
- Chen, H.M., Tseng, C.H., *The performance of marketing alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan*, in «Tourism Management», 26, 2005, pp. 15-24.
- Chen, M.H., *Hotel stock performance and monetary conditions*, in «International Journal of Hospitality Management», 26, 2007a, pp. 588-602.
- Chen, M.H., *Interactions between business conditions and financial performance of tourism firms: evidence from China and Taiwan*, in «Tourism Management», 28, 2007b, pp. 188-203.
- Chen, M-H., *Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain*, in «International Journal of Hospitality Management», 28, 2009, pp. 415-422.
- Chiang, W.E., Tsai, M.H., Wang, L.S.M., *A DEA evaluation of Taipei hotels*, in «Annals of Tourism Research», 31(3), 2004, pp. 712-715.
- Cizmar, S., Weber, S., *Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia*, in «International Journal of Hospitality Management», 19, 2000, pp. 227-240.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F., Pereira-Moliner, J., *Strategic groups in the hospitality industry: intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain*, in «Tourism Management», 27, 2006, pp. 1101-1116.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D., *Environmental strategies and their impact on hotel performance*, in «Journal of Sustainable Tourism», 15, 2007b, pp. 663-679.
- Coda, V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, in «Sviluppo e Organizzazione», 82, marzo-aprile, 1984a, pp. 7-21.
- Coda, V., *Le determinanti della redditività operativa*, in Brunetti G., Coda V., Favotto F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, IV edizione, Milano, Etas, 1984b, pp. 42-62.
- Coda, V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, UTET, 1988.
- Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B., *Tourism, Competitiveness, and Social Prosperity*, in «Journal of Business Research», 44, 1999, pp. 137-152.
- Danziger, S., Israeli, A., Bekerman, M., *The relative role of strategic assets in determining customer perceptions of hotel room price*, in «International Journal of Hospitality Management», 25, 2006, pp. 129-145.
- Dwyer, L., Kim, C., *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, in «Current Issues in Tourism», 6(5), 2003, pp. 369-414.

- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D., Kim, C., *Attributes of Destination Competitiveness: A Factor Analysis*, in «Tourism Analysis», 9, 2004, pp. 91-101.
- Emeksiz, M., Gursoy, D., Icoz, O., *A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation*, in «International Journal of Hospitality Management», 25, 2006, pp. 536-551.
- Enright, M.J., Newton, J., *Tourism destination competitiveness: a quantitative approach*, in «Tourism Management», 25, 2004, pp. 777-788.
- Espino-Rodríguez, T.F., Padrón-Robaina, V., *A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector*, in «Tourism Management», 26, 2004, pp. 707-721.
- Espino-Rodríguez, T.F., Padrón-Robaina, V., *Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands*, in «International Journal of Hospitality Management», 23, 2004, pp. 287-306.
- Ferrero, G., Dezzani, F., Pisoni, P., Puddu, L., 2003. *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, III ed., Giuffrè, Milano.
- Flagestad, A., Hope, C.A., *Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective*, in «Tourism Management», 22(5), 2001, pp. 445-461.
- Go, F.M., Govers, R., *Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness*, in «Tourism Management», 21(SI), 2000, pp. 79-88.
- Gu, H., Ryan, C., *Chinese clientele at Chinese hotels. Preferences and satisfaction*, in «Tourism Management», 27(3), 2008, pp. 337-345.
- Gursoy, D., Swanger, J., *Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success*, in «International Journal of Hospitality Management», 26, 2007, pp. 213-227.
- Harrington, R.J., *The environment, involvement, and performance: implications for the strategic process of food service firms*, in «International Journal of Hospitality Management», 23, 2004, pp. 317-341.
- Hawawini, G., Subramanian, V., Verdin, P., *Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence*, in «Strategic Management Journal», 24(1), 2003, pp. 1-6.
- Hofer, C.W., Schendel, D., *Strategy formulation: analytical concepts*, St. Paul MN, West Publishing Co., 1978.
- Hu, M.L., Horng, J.S., Sun, Y.H.C., *Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance*, in «Tourism Management», 30(1), 2009, pp. 41-50.
- Ingram, P., Inman, C., *Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls*, in «Administrative Science Quarterly», 41, 1996, pp. 629-658.
- Invernizzi, G., *La costruzione della mappa strategica di un'impresa*, in «Sviluppo & Organizzazione», 69, 1982, pp. 75-82.
- Invernizzi, G., *Le determinanti del "reddito operativo della gestione tipica": concetti e metodologia applicativa*, in «Rivista dei dottori commercialisti», n. 1, gennaio-febbraio, 1986, pp. 81-115.
- Jeffrey, D., Barden, R., *Monitoring hotel performance using occupancy time-series analysis: the concept of occupancy performance space*, in «International Journal of Tourism Research», 2, 2000a, pp. 383-402.
- Jeffrey, D., Barden, R., *An analysis of daily occupancy performance: a basis for effective hotel marketing?*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 12(3), 2000b, pp. 179-189.

- Johns, N., Howcroft, B., Drake, L., *The use of data envelopment analysis to monitor hotel productivity*, in «Progress in Tourism and Hospitality Research», 3, 1997, pp. 119-127.
- Kang, K.H., Lee, S., Huh, C., *Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry*, in «International Journal of Hospitality Management», 29(1), 2010, pp. 72-82.
- Kim, H.B., Kim, W.G., *The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants*, in «Tourism Management», 26, 2005, pp. 549-560.
- Kim, S.Y., *Hotel management contract: impact on performance in the Korean hotel sector*, in «Service Industries Journal», 28, 2008, pp. 701-718.
- Madan, K., *An analysis of the debt-equity structure of leading hotel chains in India*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 19, 2007, pp. 397-414.
- Masini, C., *Lavoro e risparmio*, Seconda edizione fuori commercio stampata per conto dell'Università Bocconi, Torino, UTET, 1979.
- Mazzola, P., *La diagnosi strategica nella gestione dell'impresa*, Milano, Egea, 1996.
- Meidan, A., Lee, B., *Marketing strategies for hotels*, in «International Journal of Hospitality Management», 1(3), 1982, pp. 169-177.
- Middleton, V.T.C., *The marketing and management of tourism destinations: Research directions for the next decade*, in Keller, P., Bieger, T., *Tourism Research: Achievements, Failures and Unresolved Puzzles*, St. Gallen: Publication of the AIEST, 36, 1994.
- Min, H., Min, H., Joo, S.J., Kim, J., *Evaluating the financial performances of Korean luxury hotels using data envelopment analysis*, «Service Industries Journal», 29, 2009, pp. 835-845.
- Molteni, M., Sainaghi, R., *Management di un distretto turistico*, in «Economia & Management», 6, Novembre, 1997, pp. 93-104.
- Morey, R.C., Dittman, D.A., *Evaluating a hotel GM's performance A case study in benchmarking*, in «The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly», 44(5-6), 2003a, pp. 53-59.
- Morey, R.C., Dittman, D.A., *Update and Extension to "evaluating a hotel GM's performance"*, in «The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly», 44(5-6), 2003b, pp. 60-68.
- Namasivayam, K., Miao, L., Zhao, X., *An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry*, in «International Journal of Hospitality Management», 26, 2007, pp. 574-587.
- Pan, C., *Market structure and profitability in the international tourist industry*, in «Tourism Management», 26, 2005, pp. 845-850.
- Pearce, D.G., *An integrative framework for urban tourism research*, in «Annals of Tourism Research», 28(4), 2001, pp. 926-946.
- Pine, R., Phillips, P., *Performance comparisons of hotels in China*, in «International Journal of Hospitality Management», 24, 2005, pp. 57-73.
- Porter, M.E., *Competitive Advantage*, 1985 (trad. it.: *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni Comunità, 1987).
- Rispoli, M., Tamma, M., *Risposte strategiche alla complessità*, Torino, Giappichelli, 1995.
- Ritchie, J.R.B., Crouch G.I., *The competitive destination: a sustainable perspective*, in «Tourism Management», 21(S1), 2000, pp. 1-7.

- Rumelt, R.P., 1991. *How much does industry matter?*, in «Strategic Management Journal», 12(3), 2000, pp. 167-185.
- Sainaghi, R., *Il potenziale di miglioramento economico dell'impresa alberghiera*, in «Economia & Management», 3, 2000, pp. 99-116.
- Sainaghi, R., *La gestione strategica dei distretti turistici*, Milano, Egea, 2004.
- Sainaghi, R., *From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)*, in «Tourism Management», 27, 2006, pp. 1053-1063.
- Sainaghi, R., *Determinants of hotel performance: Continental or worldwide style?*, in Fyall, A., Kozak, M., Andreu, L., Gnoth, J., Lebe, S.S., *Marketing innovations for sustainable destinations*, 2009, pp. 311-324.
- Sainaghi, R., Canali, S., *Posizionamento competitivo delle urban destination e performance delle imprese alberghiere: il caso Milano*, in «Economia & Management», 3, 2009, pp. 83-100.
- Schmalensee, R., *Do Markets differ much?*, in «American Economic Review», 75 (3), 1985, pp. 341-351.
- Shang, J.K., Hung, W.T., Wang, F.C., *Service outsourcing and hotel performance: three stage DEA analysis*, in «Applied Economics Letters», 15(13), 2008, pp. 1053-1057.
- Sigala, M., *Using data envelopment analysis for measuring and benchmarking productivity in the hotel sector*, in «Journal of Travel and Tourism Marketing», 16, 2004, pp. 39-59.
- Urtasun, A., Gutiérrez, I., *Hotel location in tourism cities. Madrid 1936-1998*, in «Annals of Tourism Research», 33, 2006, pp. 382-402.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V., *Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches*, in «Academy of Management Review», 11(4), 1986, pp. 801-814.
- Worsfold, P., *HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 11 (7), 1999, pp. 340-348.
- Yu, M.M., Lee, C.Y., *Efficiency and effectiveness of service business: evidence from international hotels*, in «Tourism Management», 2009, 30(4), pp. 571-580.
- Zappa, G., *Il reddito d'impresa*, Terza edizione, Milano, Giuffrè, 1950.