



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Specialistica
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Il comparto alberghiero in periodo di crisi: l'esempio della destinazione Parigi di fronte all'emergenza COVID-19

Relatore

Ch. Prof. Andrea Ellero

Correlatore

Ch. Prof. Fasano Giovanni

Laureando

Simionato Davide
798860

Anno Accademico

2020 / 2021

Ringraziamenti

Per primo ringrazio il professor Ellero, che mi ha accompagnato lungo il percorso della tesi. Con lui ringrazio Ca' Foscari e i suoi insegnanti (Francesco di Cesare in modo particolare) per avermi dato delle competenze utili in una piazza difficile come Parigi.

Grazie a Cédric, senza di lui sarei meno felice, molto meno: sei il mio sole.

Grazie ai miei genitori: una delle mie più grandi fortune è essere loro figlio.

Grazie a Sandy e Giulietta, che mi hanno tenuto compagnia mentre scrivevo: la preoccupata e la filosofa.

Grazie a Marco Baldan, Valeria Carfora, Massimo Trovò, Filippo Fasolo, Marco Bonaso e a tutto lo staff di Nozio per avermi dato l'opportunità di lavorare con voi.

Grazie all'équipe dell'hotel Paris Lafayette, per essere vera.

Un grazie speciale a Jairo Villaflor per il suo preziosissimo aiuto nella ricerca dei dati e veste grafica.

Merci à Cédric : tu es mon soleil, mon sourire, ma vie.

Merci à Cendry et Giuly : l'inquiète et la penseuse, mes amies fidèles, tout le long de l'écriture de ce mémoire, durant le confinement.

Merci à Edouard Bonal, Pierre-Yves, Audrey, Florence, Mme Joelle Destombes pour la confiance et l'opportunité offerte.

Merci à Herman Bal de m'avoir permis de saisir l'opportunité de venir à Paris pour travailler dans un hôtel hors norme avec une équipe hors norme : Aline, Lucie, Yohan, Jean-Claude, Maria, Cécile, Mohammed, Jaya, Rosalie, Aramatou, Marie-Louise, Mewan, Nalin, Laura, Arnaud...

Merci à l'équipe du Paris Lafayette pour ml'esprit de sincérité partagée.

Merci à Jairo pour son aide très précieuse et à tous les stagiaires pour leur collaboration.

Il comparto alberghiero in periodo di crisi: l'esempio della destinazione Parigi di fronte all'emergenza COVID-19

Introduzione.....	1
Capitolo 1. Il “ tempo di crisi” per un’impresa alberghiera.....	3
1.1 Il sistema impresa e il concetto di crisi.....	5
1.2 Le cause nel percorso di crisi: natura endogena ed esogena.....	8
1.2.1 <i>Crisi e principio di economicità.....</i>	<i>14</i>
1.3 Il percorso di crisi di una destinazione turistica.....	16
Capitolo 2. Dati di riferimento e periodi di crisi della destinazione turistica	
Parigi nel il periodo 2015-2019.....	23
2.1 La destinazione turistica Parigi: parametri di riferimento.....	23
2.2 Arrivi, presenze, stagionalità.....	24
2.3 Profilo dei viaggiatori.....	30
2.4 Profilo dell’industria alberghiera classificata.....	39
2.5 Gli attentati terroristici Charli Hebdo e Bataclan, i “gilet gialli” e gli scioperi SNCF: una rapida analisi del quinquennio 2015 – 2019.....	45
Capitolo 3. L’impatto del COVID-19 sulla destinazione turistica Parigi	55
3.1 L’impatto del COVID-19 sur turismo mondiale.....	56
3.2 Arrivi e presenze a Parigi e Ile de France nel 2020 e 2021.....	59
3.3 Il comparto alberghiero parigino nel 2020 e 2021.....	65
Capitolo 4. Caso studio di due hotel indipendenti nel periodo di crisi COVID-19.....	73
4.1 Hotel <i>Paris Lafayette</i> : il prodotto-servizio nel periodo 2014-2021	75
4.1.1 <i>I cambiamenti a partire dal 2017.....</i>	<i>77</i>
4.1.2 <i>Il prodotto: evoluzione e adattamento durante il periodo del COVID-19.....</i>	<i>82</i>
4.2 Hotel <i>Paris Lafayette</i> : la comunicazione nel periodo 2006-2021.....	84

4.2.1 <i>La comunicazione: evoluzione e adattamento durante il periodo del COVID-19</i>	89
4.3 Hotel Paris Lafayette: la distribuzione nel periodo 2006-2021.....	92
4.3.1 <i>La distribuzione: evoluzione e adattamento durante il periodo del COVID-19</i>	95
4.4 Hotel Paris Lafayette: il prezzo nel periodo 2014-2021.....	100
4.5 Hotel Paris Lafayette: performances nel periodo 2014-2021.....	105
4.6 Le performances de l'hotel <i>du Lac</i> di Dunkerque: un caso successo durante il periodo del COVID-19.....	110
Conclusioni	123
Appendice	127
Bibliografia	131
Sitografia	133

Introduzione

Il concetto di “crisi” è stato studiato dalla letteratura economica molte volte e sotto diversi aspetti: lo sforzo di studiare i periodi di “crisi” in un contesto economico sottende la volontà di individuare un denominatore comune attraverso il quale sia possibile prevenire il momento di congiuntura negativa per agire prontamente al fine di limitare gli effetti nefasti.

Ma si può trovare un denominatore comune tra le differenti crisi economiche che si sono viste passare e, dunque, una sorta di ordine dentro una situazione apparentemente dominata dal caos? È possibile inserire il caos dentro un perimetro che permetta di prendere le giuste decisioni in un lasso di tempo ragionevole?

Nelle prossime pagine si illustreranno gli effetti provocati dai periodi di crisi sulla destinazione Parigi e sul suo comparto alberghiero, soffermandosi in particolare su quelli causati dalla pandemia del COVID-19.

Si comincerà col dare una definizione di crisi per poi passare ad analizzare i dati relativi alla destinazione: tale analisi sarà condotta analizzando i dati dei flussi turistici in tempo di congiuntura positiva, individuando un periodo “*benchmark*” che servirà a interpretare meglio i periodi in cui la congiuntura sarà negativa (gli anni di crisi dovuta agli attentati terroristici e al Covid-19).

Nell’ultimo capitolo ci si soffermerà ad analizzare come due hotel indipendenti (uno a Parigi e uno fuori Parigi) si siano comportati in fase di crisi: si vedrà come le due strutture ricettive abbiano adattato il loro marketing mix ad una situazione di declino interno e crisi derivante da fattori esterni, indipendenti dalla vita aziendale.

Se la decisione di trattare un caso studio che insista sulla destinazione Parigi può sembrare una scelta logica, visto il contesto della discussione, la decisione di trattare il caso studio di un hotel fuori Parigi è dovuta al fatto che è stata individuata una struttura ricettiva il cui fatturato ha registrato una crescita importante proprio durante dei periodi di crisi, e sarà dunque interessante delinearne le cause, seppur brevemente.

Capitolo 1

Il “ tempo di crisi” per un’impresa alberghiera

Secondo l’autorevole dizionario Treccani, la parola “crisi” trova la sua origine nella parola greca κρίσις (krisis) che significa «scelta, decisione, fase decisiva di una malattia» e deriva del verbo κρίνω (krinō) che significa «distinguere, giudicare» (treccani.it, 2021).

ÒConnor (1981) sottolinea come il contesto interpretativo per comprenderne il reale significato dell’etimologia sia quello della medicina nella Grecia antica: la parola “crisi” designa la fase di una malattia durante la quale si assiste ad un cambiamento, sovente repentino, che può essere positivo o negativo. Se il risultato è positivo la malattia è vinta. Se è negativo, ovvero se la malattia prende il sopravvento, l’opportunità di apprendere empiricamente si offre al medico che cercherà nuovi rimedi da applicare ai casi futuri.

Già nell’etimologia della parola *crisi* troviamo alcuni elementi che ritorneranno sovente nei capitoli successivi, come il saper scegliere, giudicare, discenere per poter mettere in atto azioni correttive. L’osservazione, altro elemento inerente alla medicina della Grecia antica, è un concetto implicito quando si parla di “scegliere”: si impara dall’osservazione della realtà e si agisce secondo l’esperienza accumulata nel tempo.

Il manager in tempo di crisi assomiglia al medico antico che, facendo tesoro della sua esperienza, deve saper individuare in tempi brevi quando e come la “malattia” evolve, riuscendo talora a trasformare ciò che è negativo nel tempo presente in qualcosa di positivo per il tempo a venire.

Focalizzandoci sulla definizione di “crisi” in un contesto economico, Dahles e Susilowati (2015) mettono in luce come una crisi possa definirsi quale “fatto imprevisto e imprevedibile destinato a durare un periodo relativamente breve, foriero di importanti conseguenze e che necessita di un *recovery plan* sul lungo termine”.

Molto interessante l’analisi di Faulkner (2001) che distingue “crisi” (*crisis*) da “disastro” (*disaster*) in un contesto di management di una destinazione turistica. Per lo studioso in questione la parola “crisi” si riferisce ad una situazione dannosa e negativa vissuta da un’impresa e dovuta a cause di natura endogena, come ad esempio un sistema di comando inetto oppure l’incapacità di far fronte al cambiamento necessario per mantenere l’impresa efficiente sul mercato di riferimento. Mentre *disaster* si riferisce a situazioni catastrofiche cui un’impresa (o un insieme di imprese nel caso di una destinazione turistica) si trova a far fronte: in questo caso si parla di cambiamenti improvvisi e imprevedibili sui quali gli

attori privati e pubblici hanno scarso controllo e che sono di natura esogena, ovvero indipendenti dall'organizzazione interna delle imprese private o pubbliche.

Disaster coinvolge tutti gli attori coinvolti in una destinazione turistica, *crisis* le singole unità che la compongono. In questo senso, il contributo di Faulkner (2001) è interessante perché mette in luce l'aspetto di complessità che caratterizza una destinazione costituita da imprese private di varie dimensioni (ad esempio microimprese come gli hotel a conduzione familiare e imprese multinazionali come le grandi catene sparse su tutto il globo terrestre), la componente pubblica quale espressione del governo di un territorio e il turista-viaggiatore, portatore di una cultura specifica legata alla sua provenienza e, dunque, portatore di schemi interpretativi (ermeneutici) a lui propri. Il turista, nel contesto di una crisi, si farà un'idea di quel che accade e opererà le sue scelte in funzione dei "sentieri interpretativi" propri della sua cultura: il concetto di "percezione del rischio" diventa così un concetto chiave, *pivot* direbbero i francesi, per operare delle scelte di marketing mix.

Tornando alla definizione di crisi in ambito economico e in un contesto di destinazione turistica, Laws (2006) riassume in pochi punti gli aspetti salienti di un periodo di crisi. Secondo l'autore, "crisi" è sinonimo di un evento di una certa gravità e che può avere cause differenti (naturali, politiche, economiche, tecniche e sanitarie). Per la sua repentinità ed imprevedibilità, costituisce una sfida per lo *statu quo* e mette in discussione la sopravvivenza stessa delle istituzioni coinvolte, siano esse pubbliche o private. Tale situazione è definibile come "fluida, instabile, dinamica": questi tre aggettivi mettono l'accento sulla velocità dei cambiamenti che possono intervenire in un periodo di crisi e sulla difficoltà di prendere decisioni da parte del management che si trova costretto a decidere in tempi brevissimi, prendendo seri rischi e dovendo gestire l'urgenza quotidiana; i decisori, siano essi pubblici o manager privati, possono essere confrontati ad una sensazione di incapacità ad effettuare scelte efficaci per poter gestire l'organizzazione che dirigono: possono semplicemente "non comprendere" cosa accade. Riprendendo quanto detto sopra sull'etimologia della parola "crisi", l'aspetto di *turning point* (punto di svolta) si fa preponderante: si tratta di un evento foriero di cambiamenti decisivi e spesso irreversibili, siano essi positivi o negativi. Si entra in una "teoria del caos" in cui gli schemi interpretativi "newtoniani", lineari, della teoria economica classica, devono fare spazio ad un "pensiero laterale" sempre meno sostenuto da modelli di

previsione tradizionali: fare *forescasting* in un periodo di crisi, per definizione fluido, instabile e dinamico, può essere possibile ma deve essere in qualche modo innovativo.

1.1 Il sistema “impresa” e il concetto di crisi

I periodi crisi o *distress* in inglese (parola traducibile come “difficoltà di stare sul mercato espletando le normali funzioni aziendali”) possono far parte del ciclo di vita di ogni impresa economica quale essa sia. Nella definizione di impresa data da Coda (1989), si pone l’accento sulla capacità di adattamento ai fattori ambientali in quanto l’azienda è descritta come un ente in continua relazione sistemica con il suo ambiente (interno ed esterno): l’azienda è definita da Coda come “un complesso insieme di variabili strutturali (*input*), comportamentali (variabili intercorrenti) e risultati (*output*) in continua relazione con l’ambiente”.

Tale approccio sistemico è approfondito da Moliterni (1999), e rielaborato da Falini (2011), i quali introducono il concetto di “coerenze” intese come “complesso sistema di interdipendenze (tra azienda e ambiente) che racchiude l’insieme delle condizioni qualificanti lo stato di buona salute dell’impresa”. La rottura di un equilibrio coerente, armonico, tra l’impresa e il suo ambiente di mercato può dare inizio ad un processo degenerativo il cui risultato finale può essere uno stato di crisi.

L’approccio sistemico come modello interpretativo dell’azienda (soprattutto di un’impresa ricettiva) risulta coerente con la complessità propria del prodotto turistico inteso come frutto di un insieme interrelato di elementi eterogenei ed è adattabile alla destinazione turistica definibile come un insieme di “differenti attori pubblici e privati che sono in grado di proporre un’offerta articolata e integrata, rappresentando un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali” (Tamma e Rispoli, 1995).

Moliterni (1999) dopo aver individuato l’incoerenza (intesa come rottura dell’armonia tra impresa e ambiente) come uno dei principi scatenanti lo stato di crisi, suddivide le crisi in endogene ed esogene attribuendo ad esse cause differenti e sulle quali ci si soffermerà in seguito.

Focalizzando ulteriormente la nostra attenzione sulle imprese alberghiere e sulle destinazioni turistiche su cui tali imprese insistono, in modo dialettico e sistemico, ci si vuole ora soffermare sulla definizione di macroambiente e microambiente di marketing

per poter declinare il concetto di coerenza sistemica (e incoerenza come causa di crisi) in un contesto di economia del turismo e revenue management.

Il macroambiente di marketing è definito da Kotler *et al.* (2010) come “composto da forze sociali più ampie ... ossia le forze demografiche, economiche, naturali, tecnologiche, politiche e culturali”: per un’impresa alberghiera, il macroambiente di marketing si può identificare in parte con la destinazione turistica nella quale l’impresa insiste e dalla quale è dipendente in termini di flussi di visitatori, stagionalità ed eventi positivi o negativi.

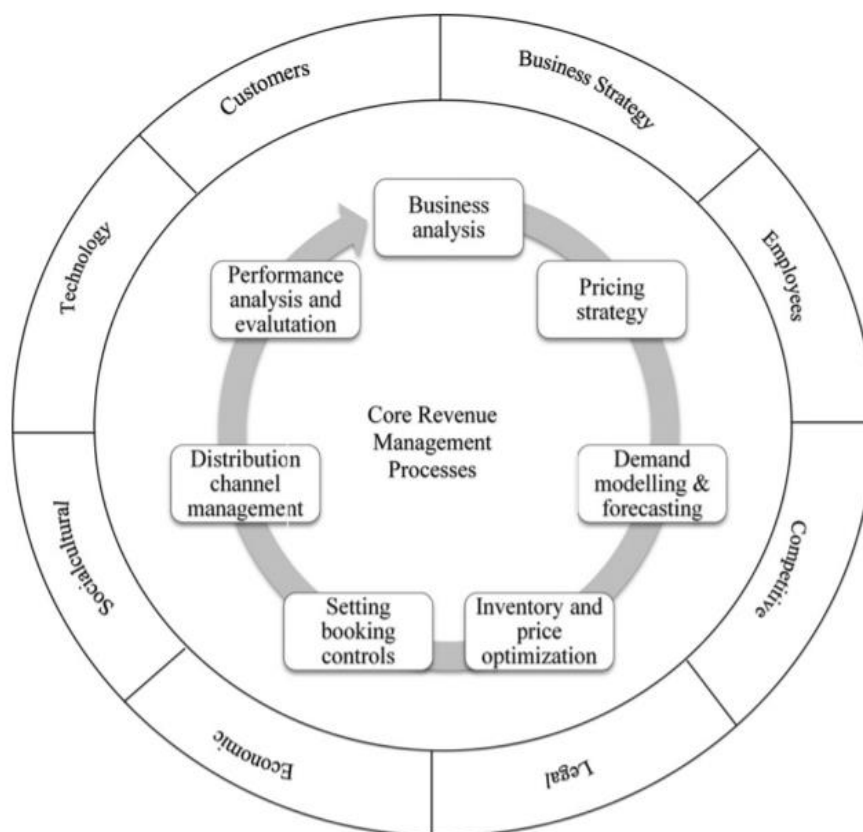
Il microambiente di marketing è definito da Kotler *et al.* (2010) come “l’insieme dei soggetti vicini all’impresa, ad esempio le risorse umane, il sistema di comando, i fornitori, gli intermediari, i concorrenti e i clienti” ed è interrelato agli eventi legati al macroambiente inteso come destinazione turistica. Il microambiente include elementi umani e tecnologico-produttivi propri al *know-how* aziendale che, se integrati in modo efficace ed efficiente, saranno in grado di creare valore aggiunto per l’impresa: il valore complessivo delle singole parti, in un’impresa in buona salute, è inferiore al valore delle singole parti messe a sistema fra loro (Falini 2011). Detto altrimenti, il valore dell’impresa vista come sistema organico è maggiore della somma del valore delle sue componenti prese singolarmente.

Falini (2011) e Golinelli (2000, 2005), definiscono la dinamica evolutiva dell’impresa alla luce della capacità di instaurare rapporti positivi con le molteplici entità che operano negli ambienti di riferimento. Secondo questa teoria, all’interno di ogni azienda si distinguono due distinte componenti collegate fra loro: un organo di governo e la struttura operativa dell’impresa stessa. L’organo di governo è colui al quale spetta l’implementazione di quella “coerenza” di cui sopra, attraverso una corretta lettura delle aspettative e degli avvenimenti dei “sovra-sistemi rilevanti” : parafrasando il concetto di Falini (2011) e Golinelli (2000, 2005) e utilizzando la definizione di Kotler (2010), possiamo dire che il management aziendale deve garantire la corretta interazione tra macro e microambiente e deve altresì saper interpretare i segnali di declino, o crisi, che possono provenire da tali ambienti.

La struttura operativa aziendale, d’altro canto, deve essere adattata e progettata sulla base di corrette relazioni tra i differenti enti che compongono il macro e micro ambiente in modo da contribuire alla sopravvivenza dell’azienda, il cui scopo è la generazione di valore attraverso il mantenimento e il miglioramento degli elementi che costituiscono i fondamenti del suo vantaggio competitivo sul mercato.

Appare chiaro come una sorta di “incoerenza” tra l’impresa e gli elementi del sistema di cui fa parte, possa essere la causa di periodi di declino e crisi : la capacità di lettura del management aziendale del contesto in cui l’impresa espleta le sue funzioni vitali diventa fondamentale per reperire i segnali di allarme e per cogliere le opportunità a venire. Sempre in un contesto di sistema dialettico, Denizci Guillet, e Mohammed (2015) definiscono il *revenue management* come un processo circolare che si inserisce in un contesto dinamico e sistemico (figura 1.1) e si tratta di una interpretazione che appare in sintonia con la lettura fatta sin qui delle relazioni tra impresa, macroambiente (destinazione turistica) e microambiente.

Figura 1.1 - Il processo di revenue management nel contesto del sistema d’impresa



Fonte: Denizci Guillet, e Mohammed (2015)

Per Denizci Guillet e Mohammed (2015), il processo di revenue management comincia da una declinazione di quella che abbiamo definito poco sopra come “coerenza”, la *business analysis*, ovvero la capacità di interpretare le dinamiche di mercato per poter decidere e implementare le corrette azioni di Revenue Management. La *business analysis* è l’azione

da cui parte il processo ciclico e viene alimentata dalle informazioni raccolte dall'ultima tappa del processo, ovvero la *Performance analysis and evaluation*.

Le altre attività fondamentali del ciclo di *revenue management* sono la strategia di prezzo decisa anche grazie all'attività di modellizzazione e previsione, l'ottimizzazione dell'inventario e del prezzo ottenuta grazie al controllo delle prenotazioni e alla gestione dei canali distributivi ed infine l'analisi delle performance ottenute. Il ciclo successivo (composto dalle stesse attività) terrà conto di correzioni ed aggiustamenti necessari per adattare le attività di *revenue management* ad eventuali cambiamenti del contesto ambientale.

Tali sette *steps* afferenti al *core* del *revenue management*, sono messi in relazione da Denizci Guillet, e Mohammed (2015) con altri otto fattori esterni, ovvero le strategie di *business* definite dal *management*, dalla forza lavoro, dai competitors, dai fattori legati alle normative di legge, dalle variabili economiche, variabili socio-culturali, innovazioni tecnologiche e variabili legate alla clientela.

Tra questi otto fattori, ne riconosciamo alcuni appartenenti al microambiente (come le strategie di *business*, la forza lavoro, i concorrenti e i clienti) e altri al macroambiente (le normative di legge, le variabili economiche e socioculturali e le innovazioni tecnologiche).

1.2 Le cause nel percorso di crisi: natura endogena ed esogena

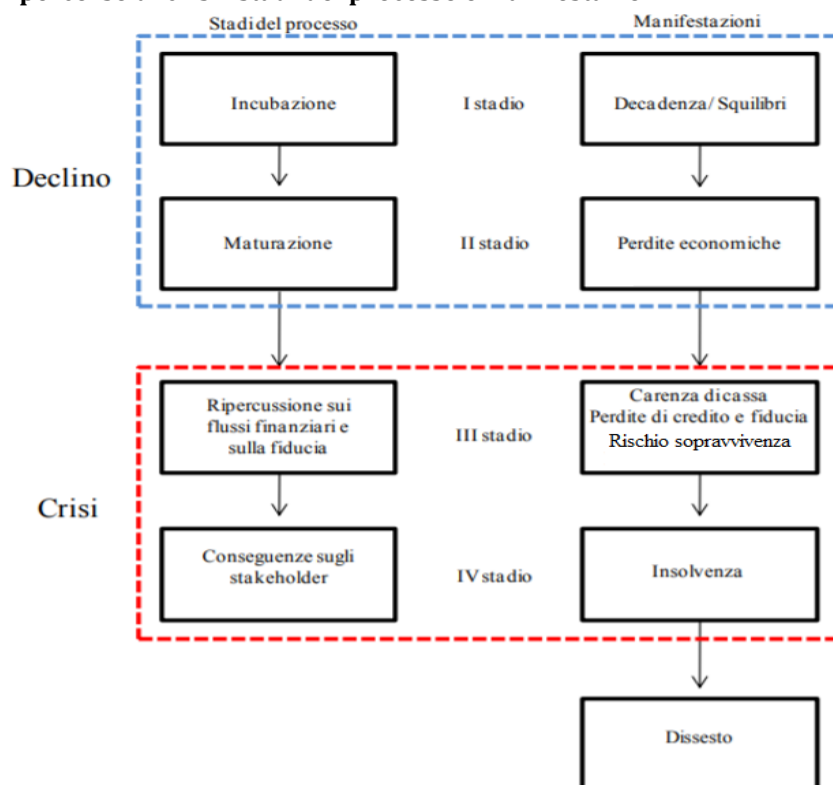
Secondo Falini (2011) lo studio delle cause della crisi "assume significato prodromico rispetto alla elaborazione di strategie di ristrutturazione efficaci": la corretta valutazione delle determinanti che sono all'origine della crisi diventa fondamentale per prendere le migliori decisioni in modo da poter reagire con prontezza al fine di limitare o evitare gli effetti più nefasti per la vita aziendale. L'obiettivo che ci si prefigge in questo paragrafo è quello di riuscire a sintetizzare le diverse tipologie di cause dei periodi di crisi al fine di poter utilizzare lo schema interpretativo proposto per leggere, nei prossimi capitoli, le differenti tipologie di crisi che hanno colpito la destinazione Parigi e il suo comparto alberghiero negli ultimi anni.

La prima distinzione necessaria è quella tra "sintomo" e "causa": ad esempio, una struttura finanziaria fragile e un flusso di cassa negativo possono essere un sintomo e non una causa (Coda, 1975) in quanto la vera causa potrebbe essere inerente all'efficienza dell'impresa, alla sua componente commerciale (insufficiente capacità di penetrare il

mercato), ad una cattiva reputazione della marca, al declino dei prodotti principali, eccetera. Certo, quello che può essere in un determinato periodo solo un sintomo (come la fragilità finanziaria di un'impresa, stando all'esempio di Coda citato prima) può divenire una causa scatenante uno stato di declino in un tempo futuro.

Guatri (1995) propone una lettura del periodo di crisi definito come un "percorso" suddiviso in diverse fasi (figura 1.2): si mette in luce un carattere dinamico (sviluppato dunque in un determinato arco temporale, più o meno lungo) che caratterizza il periodo di crisi. Così facendo, si cerca di individuare un perimetro interpretativo all'interno del quale situare degli eventi che possono essere imprevedibili, e si fa qui la distinzione tra i due concetti di "declino" e "crisi" a livello aziendale.

Figura 1.2 - Il percorso di crisi : stadi del processo e manifestazioni



Fonte: Guatri (1995)

Coerentemente con quanto detto poco sopra a proposito della differenza tra cause e sintomi, la figura 1.2 non illustra ancora le cause, ma solo i sintomi (le manifestazioni) che collocano il decisore in uno stadio preciso del percorso di crisi per permettergli di fare le scelte migliori. Parafrasando questo concetto, si potrebbe dire che una volta che il percorso di crisi inizia, con esso inizia un conto alla rovescia in quanto il tempo per

prendere le decisioni necessarie è sempre meno, e le scelte da fare sono diverse a seconda dello stadio in cui ci si trova.

Il modello interpretativo di Guatri (1995) si riferisce strettamente alle aziende, e dà al flusso di cassa e al valore complessivo di un'azienda un carattere ermeneutico capace di interpretare la gravità dello stadio critico che si sta attraversando. Se il carattere finanziario ha valore nell'interpretare la gravità e lo stadio del processo di crisi, allora anche il *revenue management* potrà avere un ruolo simile, in quanto per definizione collegato strettamente al flusso di cassa. Se il revenue management può avere una sorta di valore interpretativo, rifacendoci a quanto visto poco sopra in figura 1.1 (Denizci Guillet et al. 2015), allora la fase di *business analysis* (lettura del mercato) diventa di cruciale importanza in quanto origine di tutto il processo della gestione del valore/profitto (*revenue management*). Volendo fare una sintesi un po' semplicistica, potremmo dire che un buon *revenue manager* sa quando i sintomi di un declino si fanno visibili, li sa riconoscere e sa apportare le correzioni necessarie, e il tutto grazie ad un sistema di *business intelligence* efficiente.

Un'altra domanda che ci si pone già da subito, è se tale schema interpretativo, se applicabile ad un'azienda quale quella alberghiera, sia applicabile *mutatis mutandis* anche ad una destinazione turistica: si tratta di una domanda cui cercheremo di dare una risposta nei capitoli seguenti.

Andando per ordine, Guatri (1995) distingue tra "declino" e "crisi". Il concetto di "declino" rappresenta il momento in cui si manifestano i primi squilibri ed inefficienze all'interno di un'azienda che possono portare alle prime perdite economiche: in questa fase il flusso di cassa può restare positivo ma presenta un calo sensibile. La capacità reddituale dell'impresa ne risulta indebolita e se non sono prese le misure necessarie per correggere il *trend* negativo tale stato tenderà e cronicizzarsi in modo più definitivo. Lo stato di declino si può dividere in due fasi: l'incubazione, ovvero lo stadio iniziale in cui dei segnali precursori si manifestano (individuabili solo da un management attento), e la maturazione, ovvero lo stabilizzarsi del trend negativo. La crisi di un'azienda è definibile come la degenerazione cronicizzata della situazione di declino il cui esito è uno stato di elevata instabilità che si traduce in una perdita complessiva del valore dell'impresa sino ad arrivare al suo dissesto, all'insolvenza e al fallimento. La sottile linea di demarcazione tra la fase di declino e quella di crisi, è quella che differenzia uno stato fisiologico di debolezza da uno stato patologico di malattia: lo schema interpretativo di Guatri (1995)

fa intravedere in filigrana come il management aziendale abbia un ruolo chiave nell'arrestare la fase di declino affinché non diventi fase di crisi.

A questo proposito la letteratura economica in materia di crisi si divide in due filoni: un filone che individua nei vertici aziendali la causa prima della crisi aziendale e un filone che individua le origini nei fattori ambientali, al di fuori della sfera di potere del *management* (Falini 2011). Tale visione della letteratura economica si rispecchia nella dicotomia tra cause endogene ed esogene, ovvero tra cause che trovano origine all'interno dell'azienda (come le decisioni errate del management) e cause che trovano origine all'esterno di essa (come le variabili socio-economiche).

A questo proposito è interessante soffermarsi sulla sintesi fatta in tabella 1.1, sempre da Falini (2011), che permette di sintetizzare quelle che sono le cause endogene ed esogene delle crisi aziendali.

Tabella 1.1 - Cause endogene ed esogene della crisi

CAUSE ENDOGENE	
<i>Macro-variabile</i>	<i>Fattore specifico</i>
Proprietà/ <i>Top Management Team</i>	Eccessivo accentramento/conduzione padronale Debolezza dei controlli interni Comportamenti anomali/pregiudizievoli Disimpegno proprietà e/o <i>Top management</i>
Pianificazione e gestione strategica	Politiche di espansione errate Errori di marketing Strategia economico finanziaria errata Operazioni di finanza straordinaria Inadeguatezza dell'attività di pianificazione e programmazione
Gestione operativa	Struttura dei costi inadeguata Inefficienza dei processi produttivi e organizzativi
CAUSE ESOGENE	
<i>Macro-variabile</i>	<i>Fattore specifico</i>
Fattori macro-economici e eventi straordinari	Sfavorevole evoluzione delle macro-variabili Cambiamenti normativi Avvenimenti traumatici ed eventi straordinari
Fattori settoriali	Sfavorevole evoluzione della domanda globale Fase di maturità/declino del ciclo di vita del settore Discontinuità tecnologica Contesto competitivo

Fonte : Falini (2011)

In tabella 1.1 sono esplicitate nella colonna di sinistra quelle che sono le "macro-variabili" delle cause del declino di un'azienda e nella colonna di destra vi sono i "fattori specifici", ovvero le cause nel loro dettaglio.

Facendo una sorta di parallelismo tra micro e macroambiente di marketing, come definito da Kotler (2010), e cause endogene ed esogene, possiamo affermare in qualche modo che

le cause endogene stanno al microambiente come le esogene al macroambiente. Tuttavia, sia che le cause siano endogene (correlate al microambiente) o esogene (attinenti al macroambiente) nella prima colonna della tabella 1.1 si legge sempre di macro-variabili, intese come elementi esplicativi più generali che necessitano di essere declinate nei “fattori specifici” corrispondenti (descritti nella seconda colonna della tabella 1.1).

Andando nel dettaglio, le cause endogene che hanno come denominatore comune la macrovariabile della “proprietà” o del “*management*” possono dipendere da un sistema di comando troppo accentratore, incapace dunque di recepire le informazioni d’allarme provenienti dai diversi settori dell’azienda, da un sistema di controllo insufficiente che non permette di rilevare e sanzionare i comportamenti dannosi per l’azienda, da un comportamento del comparto direzionale che non fa gli interessi dell’azienda ma persegue altri tipi di fini (personali o fraudolenti) o dal semplice disimpegno della proprietà dalla vita dell’azienda.

Le cause endogene, legate alla gestione e pianificazione strategica, sono da considerarsi in un certo senso legate alle decisioni del *management* e dunque collegate alla macrovariabile del *top management*, ma sono trattate a parte in quanto le strategie, una volta assimilate dal tessuto aziendale, coinvolgono molti attori differenti a differenti livelli, quasi distaccandosi dal management che le ha progettate. Le cause legate a tale macrovariabile sono relative a politiche di espansione errate (espansione su differenti mercati nazionali e internazionali), errori di marketing (inteso nelle sue 4 leve: comunicazione, distribuzione, prezzo e prodotto), strategia economico-finanziaria sbagliata e operazioni di finanza straordinaria (come indebitamento eccessivo o investimenti del capitale aziendale su mercati finanziari rischiosi al posto di reinvestire in altri settori utili al consolidamento della struttura aziendale), inadeguatezza dell’attività di pianificazione e programmazione (si pensi ad una errata pianificazione logistica di ordini di materie prime e semilavorati per la produzione di prodotti finiti o ad una errata programmazione di spedizioni ai punti vendita dei prodotti finiti).

La macrovariabile afferente alla gestione operativa riguarda la gestione dei costi: i fattori specifici del disequilibrio possono essere una struttura dei costi sbilanciata o un processo produttivo che risulta essere inefficiente (troppo oneroso). Nel primo caso si pensi ad un’azienda alberghiera in cui la struttura dei costi sia più elevata di quella dei concorrenti, e il mercato in cui insiste sia sensibile alle variazioni dei prezzi come ad esempio il settore turistico delle destinazioni mature (le grandi capitali mondiali tra cui Parigi): ogni

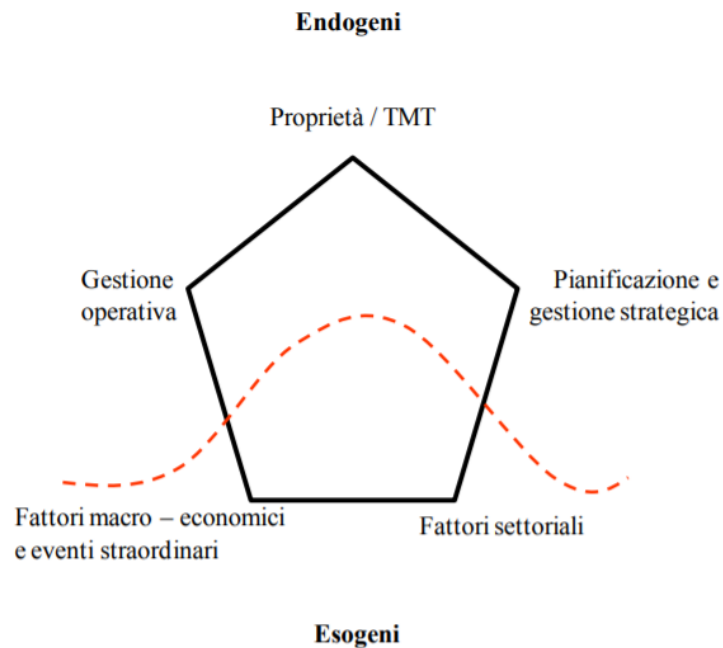
oscillazione dei prezzi verso il basso erode la capacità di coprire i costi totali diminuendo o azzerando la capacità di remunerare l'attività aziendale portando al declino l'azienda stessa. Il secondo caso, quello di una gestione operativa inefficiente, fa riferimento ad esempio ad aziende che non implementano economie di scala o di esperienza, o che sono dotate di processi organizzativi che rallentano in qualche modo (eccessiva burocratizzazione interna) i processi produttivi.

Per quanto riguarda le cause esogene, le macrovariabili sono solo due: i fattori macroeconomici ed eventi straordinari, e i fattori settoriali.

La prima macrovariabile comprende una serie di fattori esogeni strettamente legati alla congiuntura economica o ad eventi di natura straordinaria come catastrofi naturali, sociali, o di natura pandemica: gli esempi per le aziende alberghiere di una destinazione turistica come Parigi sono ad esempio gli attentati del 2015, i moti sociali del 2019 (gilet gialli e grandi scioperi dei trasporti) e la crisi del COVID-19 nel 2020 e 2021, argomenti trattati più in dettaglio nei capitoli seguenti. Fanno parte delle cause esogene legate ai fattori macroeconomici anche i cambiamenti normativi (temporanei o definitivi) che possono impattare fortemente sull'attività di determinate aziende: si pensi al divieto legale di attraversare le frontiere nazionali ed all'impatto che questa decisione può avere per le aziende ricettive e di trasporto o all'obbligo di chiudere le aziende ristorative per motivi sanitari con la relativa inevitabile perdita di fatturato.

La seconda macrovariabile legata alle cause esogene della crisi è afferente ai fattori settoriali e può essere dovuta ad un calo della domanda causata dal declino del settore economico stesso che, a sua volta, può avere differenti cause quali un cambio di tecnologia, la vetustà del prodotto, il cambio dei gusti e del comportamento d'acquisto del target di riferimento. L'entrata rapida nel settore di nuovi competitors che producono lo stesso prodotto in modo più efficiente (meno costoso), aumentando altresì la concentrazione competitiva, può essere un fattore specifico esogeno e causa di crisi (ad esempio l'entrata sul mercato di catene alberghiere in alcune destinazioni turistiche mature o altre forme ricettive come Airbnb).

Figura 1.3 – Fattori endogeni ed esogeni scatenanti una crisi



Fonte: Falini (2011)

La figura 1.3 sintetizza ancor più quelli che sono i macrofattori endogeni ed esogeni che possono generare il declino e una crisi : la linea tratteggiata in rosso divide idealmente i fattori esogeni dagli endogeni e lo schema a diamante come lo definisce Falini (2011) permette di avere uno schema interpretativo per individuare le possibili cause di declino e crisi per una azienda, e nel nostro caso per una azienda alberghiera e destinazione turistica. Tale schema suddiviso in 5 punti (le macrovariabili) sottintende l'interrelazione delle differenti cause di un declino o di una crisi tra loro. Falini (2011) in questo modo ci propone un metodo di lettura pratico delle cause del declino e della crisi che può essere un buon punto di partenza di un'analisi più approfondita non solo delle macrovariabili (e dei loro fattori specifici) ma anche delle interrelazioni dialettiche, di con-causa, tra i diversi elementi.

1.2.1 Crisi e principio di economicità

Si è visto nei precedenti paragrafi che per un'azienda il sintomo più evidente del declino, e poi della crisi, è il progressivo dissesto finanziario che se non arrestato in tempo può mettere in discussione la capacità di onorare gli obblighi finanziari facendo perdere valore all'impresa di fronte agli occhi dei suoi *stakeholders*.

A questo proposito, una riflessione interessante è quella proposta da Senbet e Wang (2012) i quali distinguono le imprese che attraversano una crisi di natura finanziaria da quelle la cui difficoltà risiede nella produzione economica di beni o servizi reali. Questa distinzione prevede che un'impresa possa vivere una crisi di natura finanziaria e che possa avere una produzione redditizia di beni reali, ma implica anche che un'impresa la cui criticità risiede nella sua attività di produzione sarà un'impresa che prima o poi subirà delle difficoltà finanziarie severe.

Un'altra riflessione utile alla comprensione dell'argomento è stata fornita da Damodaran (2000) il quale afferma che "un'impresa in difficoltà finanziarie ha alcune o tutte le seguenti caratteristiche: guadagni e flussi di cassa negativi, incapacità di far fronte ai pagamenti del debito, nessun dividendo ed elevato rapporto debito/capitale proprio": un'impresa che versa in una crisi di natura finanziaria comporta (o comporterà nel futuro a breve termine) un reddito di esercizio netto negativo causa del fatto che i costi totali risulteranno maggiori dei ricavi totali.

Leggendo quanto poco sopra, e riflettendo su quanto detto nei paragrafi precedenti, ci si rende conto come in un contesto di crisi (o di declino) il "principio di economicità" sia presente in filigrana come a sottendere che uno stato di crisi mette a rischio il principio stesso, inteso come "continua ricerca della massima efficienza ed efficacia possibili nello specifico contesto al quale essa (l'azienda) si rapporta" (Rispoli 1998). Quale che sia la tipologia crisi di cui si discute, dovuta a cause esogene od endogene, mette direttamente a rischio i fondamenti del fare impresa, ovvero tale "principio di economicità" che potremmo definire più semplicemente come capacità di fare profitto, capacità di generare una qualche remunerazione del capitale investito, del lavoro proferito, provvedendo alla copertura dei costi totali d'esercizio. A sostegno di questa ipotesi, Buttignon (2014) mette in luce come la condizione di crisi sia una situazione in cui l'impresa non è più in grado di adempiere alle "obbligazioni di debito utilizzando flussi di cassa generati dalle attività di impresa" distruggendo così il valore economico dell'azienda stessa.

Se dunque il concetto di crisi è direttamente collegato ad una sorta di interruzione della capacità di creare valore, impattando in qualche modo sull'efficienza operativa, tale concetto ci porta a pensare che la costante attenzione alla struttura dei costi sia forse il miglior modo per monitorare lo stato di salute delle aziende evitando così di entrare in uno stato di crisi foriero di conseguenze nefaste.

Per questa ragione, possiamo dire che uno degli elementi di controllo capace di allertare su uno stato venturo di declino o di crisi sia il punto di *break even* inteso come misura dell'efficienza di un'azienda e definito più semplicemente come il punto di equilibrio tra ricavi e costi totali (Locane Pantaleone Daniele, 2009). In un contesto di revenue management il punto *break even* permette di stabilire, dato un prezzo, la quantità di prodotti venduti in corrispondenza dei quali i ricavi eguagliano i costi. Il controllo continuo dell'architettura dei costi permette dunque di restare vigili sullo stato di salute della redditività dell'azienda: in un contesto di revenue management alberghiero la conoscenza del punto di pareggio permette di conoscere il prezzo minimo cui vendere una camera, al disotto del quale la struttura ricettiva è in perdita. Come si vedrà in seguito, una crisi di natura esogena dovuta a disastri naturali o socioeconomici, che impatta su una destinazione turistica, può scatenare una guerra di prezzi capace di mettere a serio rischio la tenuta economico-finanziaria delle aziende alberghiere. Inoltre, più il mercato competitivo è concentrato (cioè più il numero di concorrenti è elevato) più la guerra delle tariffe porterà il prezzo medio di vendita verso il basso. Se il punto di *break even* sarà basso, adattandosi alle tariffe (risultato di una gestione efficiente dei costi), più la speranza di sopravvivenza dell'azienda alberghiera sarà elevata.

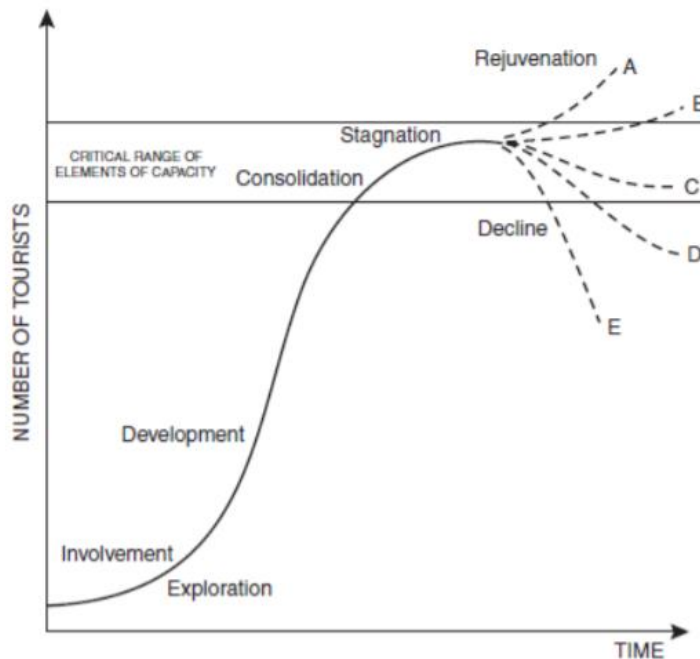
Per questo motivo, in un'ottica di ricerca dei primi segnali di crisi, si può identificare come il principio di economicità espresso nel punto di *break even* sia un fondamentale su cui focalizzare l'attenzione: nell'analisi che si farà nei capitoli successivi relativa ai casi studio di due aziende ricettive si porrà speciale attenzione alla struttura dei costi per comprendere lo stato di salute delle aziende stesse e per misurare la resilienza di un'azienda di fronte ai momenti di stress dovuti a crisi.

1.3 Il percorso di crisi di una destinazione turistica

Nei paragrafi precedenti ci si è dilungati sul percorso di crisi delle aziende. La domanda che ci si pone in questo paragrafo è se, e in quale maniera, quanto visto sopra possa adattarsi anche ad una destinazione turistica intesa come sistema dialettico di attori pubblici e privati che insistono su un determinato territorio (Tamma e Rispoli 1995). In questo paragrafo si cercherà di applicare i concetti e le definizioni dei periodi di crisi e delle loro cause analizzati più sopra ad una destinazione turistica in generale.

Lo schema interpretativo più adatto è il ciclo di vita di una destinazione turistica come descritto in figura 1.4 da Butler (2006): il ciclo di vita in sé si presenta già come un percorso di crisi che divide lo sviluppo della destinazione in diverse fasi sino ad arrivare ad una naturale stagnazione ed un possibile declino, evitabile implementando opportune strategie.

Figura 1.4 - Ciclo di vita di una destinazione turistica



Fonte : Butler (2006)

Per comprendere la figura 1.4, è necessario introdurre il concetto di *critical range of elements of capacity* (la capacità di carico) ovvero una sorta di punto di equilibrio della destinazione turistica la cui variabile principale è il numero di turisti, che, se eccessivo, da opportunità di ricavo diviene generatore di costo per il sistema turistico e socioeconomico locale. Una prima causa di crisi (declino) della destinazione turistica è legata al superamento della capacità di carico.

Tuttavia, se un eccesso di turisti è una causa di declino, il suo opposto, ovvero la mancanza di turisti, è il risultato di una fase di declino (curva E in figura 1.4) o effetto diretto di una crisi maggiore (come vedremo in seguito nel dettaglio).

Il concetto di capacità di carico si presenta sotto diverse sfaccettature, riassumibili in tre realtà (Van der Borg 2011, Watson 1996): una realtà fisico-ecologica (quantità massima

di visitatori collegata alla sopportazione fisica delle risorse primarie), una realtà sociale-psicologica (definita come la quantità massima superata la quale cominciano a verificarsi importanti conflitti tra la popolazione locale e i turisti), una realtà socio-economica (la quantità massima di visitatori collegata all'effetto spiazzamento, cioè quella soglia oltre la quale il turismo tende a schiacciare le altre attività economiche e sociali).

La capacità di carico nelle sue diverse declinazioni risulta essere un parametro da non oltrepassare, altrimenti delle dinamiche di crisi o declino possono innescarsi all'interno della destinazione.

Tuttavia, esiste anche un numero minimo di presenze turistiche al di sotto del quale altre dinamiche di crisi possono prender vita, in particolare quegli effetti che innescano l'insolvibilità delle aziende a causa di una mancanza di domanda. Esiste infatti una soglia minima di domanda in una destinazione turistica oltre alla quale i costi d'investimento vengono compensati dai ricavi totali: con l'entrata sul mercato di ulteriori attori economici (nel nostro caso si parla di strutture ricettive) tale soglia minima (definita come numero di presenze) si alza sempre più in quanto è necessario un numero sempre più consistente di turisti per permettere alle aziende ricettive tutte di generare profitto.

Per individuare le cause del declino e della crisi di una destinazione turistica, possiamo cercare di adattare quanto visto in tabella 1.1 (Falini 2011). Le cause endogene di declino o crisi di una destinazione possono essere ridefinite come segue:

- 1) raggiunta capacità di carico e declino fisiologico della destinazione;
- 2) top management inadeguato, identificato come il *destination manager*, se esiste, o il decisore pubblico;
- 3) pianificazione e gestione strategica errata o insufficiente che può determinare un raggiungimento e superamento della capacità di carico per le destinazioni con forte attrattività o, al contrario, un forte calo di domanda per le destinazioni che necessitano di un sostegno di marketing importante;
- 4) gestione operativa inefficace e inefficiente nel fare sistema.

Le cause esogene sono le più impattanti per una destinazione turistica, tra cui enumeriamo, sintetizzando:

- 5) fattori macroeconomici ed eventi straordinari, come le catastrofi naturali, gli atti terroristici, i moti sociali, le pandemie;

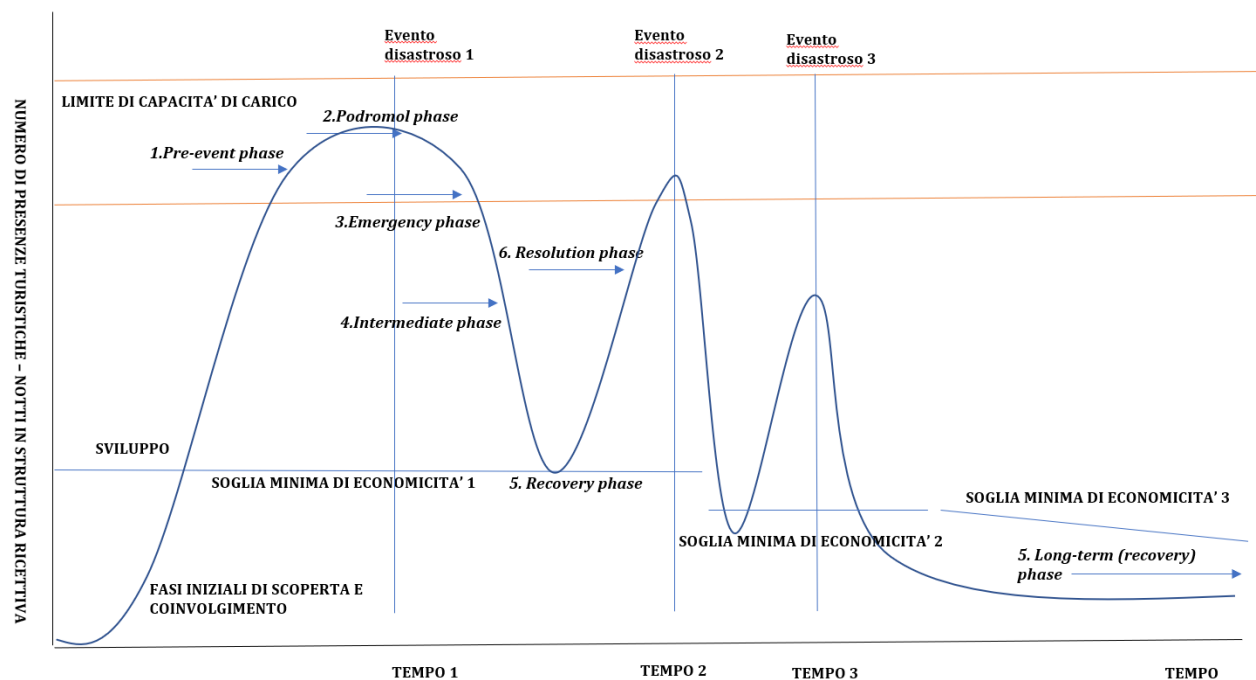
6) fattori settoriali come ad esempio la decadenza dovuta alla forte concorrenza di altre destinazioni, al cambio dei gusti dei turisti o della moda.

Ai fini di questo studio ci si concentrerà soprattutto sulle cause esogene di cui al punto 5, ovvero gli eventi straordinari, focalizzandoci su quelli che Faulkner (2001) ha definito come *disaster*.

Entrando in un contesto più operativo di gestione della crisi di una destinazione turistica, Laws (2006), facendo riferimento al lavoro di Faulkner (2001), individua sei differenti fasi di un *disaster* (e dunque di una crisi di livello più ampio che coinvolge una destinazione turistica). Esse sono le seguenti:

1. *Pre-event phase*: si tratta di una fase in cui gli studi di scenario e i modelli di previsione, ad esempio basati sul calcolo statistico delle probabilità, sono la base per preparare i decisori al possibile evento catastrofico;
2. *Prodromol phase*: è la fase che precede di poco l'atteso evento disastroso; le cellule di crisi sono istituite e il piano di emergenza già deciso e pronto ad essere attuato;
3. *Emergency phase*: si entra nella vera e propria gestione dell'emergenza in quanto l'evento si è avverato con i suoi effetti nefasti; la priorità è la protezione della popolazione e dei beni che insistono sulla destinazione turistica;
4. *Intermediate phase*: i bisogni a breve termine della popolazione (come ad esempio le forniture di cibo, di riparo o medicinali) sono soddisfatti dalle squadre di soccorso presenti nel territorio; a seconda della tipologia di evento critico questa fase può durare più o meno a lungo;
5. *Long-term (recovery) phase*: I danni causati dall'evento dannoso sono riparati, siano essi dei danni fisici a beni ed infrastrutture, danni economici o sociali. In questa fase di pianificazione a lungo termine, il coordinamento dei diversi attori che compongono la destinazione turistica è cruciale per determinare la fattibilità del *recovery plan* e per concluderlo con successo nel più breve tempo possibile;
6. *Resolution phase*: l'ultima fase è caratterizzata dal superamento definitivo dell'emergenza e dal ritorno ad uno stato di nuova normalità; come accennato poco sopra, il superamento di un periodo di crisi dovrebbe portare ad un nuovo *status quo* migliorato e più stabile di quello antecedente gli eventi disastrosi.

Figura 1.5 - Ciclo di vita di una destinazione: effetti del susseguirsi di più eventi disastrosi su una destinazione turistica nel breve-medio termine



Fonte: rielaborazione da Butler (2006) con introduzione di possibili eventi disastrosi in successione

Alla luce di quanto visto nei sei punti enumerati poco sopra possiamo ripensare la figura 1.4 (Butler 2006) come in figura 1.5, ove vi è una simulazione di tre eventi disastrosi che accadono a breve distanza l'uno dall'altro, una sequenza che somiglia agli eventi avvenuti a Parigi dal 2015 in poi.

Quando accade, il primo evento disastroso causa un calo di domanda molto rapido ma che si arresta alla soglia minima di economicità, ovvero non oltrepassa quel limite in cui i costi totali sono maggiori ai ricavi per tutto il comparto turistico (soprattutto per quanto riguarda le imprese ricettive). La *recovery phase* del primo evento è rapida e la domanda comincia a crescere rapidamente in quanto l'attrattività della destinazione turistica non è stata compromessa. L'evento disastroso 2, quando accade, causa un più repentino calo della domanda: esiste un effetto memoria dell'evento precedente che se da un lato agisce sulla domanda facendola calare più velocemente, dall'altro lato tale effetto agisce come volano per aumentare l'efficienza delle aziende che sono rimaste sul mercato, contribuendo ad abbassare la "soglia minima di economicità" (il punto di *break even*) in quanto le aziende più inefficienti sono sparite o hanno acquisito nuova esperienza implementando una struttura di costi più razionale.

L'evento disastroso numero 3 avviene prima che la fase numero 6 (*resolution phase*) dell'evento precedente sia stata compiuta e questo genera una rapidissima caduta della domanda che resta molto a lungo al disotto della soglia di economicità. In questo caso la soglia di economicità decresce progressivamente anche grazie alle iniezioni esterne di denaro che le aziende possono ricevere dal comparto pubblico o dai loro investitori. L'abbassamento progressivo della soglia minima di economicità è una misura della resilienza delle imprese (soprattutto strutture ricettive) che sono rimaste nel mercato.

Capitolo 2.

Dati di riferimento e periodi di crisi della destinazione turistica Parigi nel periodo 2015-2019

Dopo aver analizzato in via teorica i differenti aspetti dei periodi di crisi per un'impresa e per una destinazione nel precedente capitolo, si analizzeranno ora alcuni dati sulla destinazione turistica Parigi con lo scopo di comprendere quale effetto abbiano avuto i differenti periodi di crisi (gli attentati del 2015-2016 e i moti sociali del 2019) per arrivare infine a meglio contestualizzare l'impatto dell'epidemia di COVID-19 sul settore turistico della capitale francese.

2.1 La destinazione turistica Parigi: parametri di riferimento

L'analisi della destinazione Parigi che si effettuerà in questo paragrafo ha come scopo quello di cercare un *frame*, una cornice, entro la quale contestualizzare i diversi periodi di crisi che saranno trattati nei paragrafi successivi. Per far questo, è innanzitutto necessario individuare un periodo definibile come "punto di riferimento" (*benchmark*) capace di rispecchiare l'attività economica della destinazione turistica quando la congiuntura non è caratterizzata da eventi particolari. In sintesi, si cercherà di definire quella che è la "normalità", ben sapendo che la normalità in una destinazione mondiale come Parigi è determinata da variabili in continuo divenire ed è dunque fluida, mai statica.

I parametri utilizzati per delineare le caratteristiche della destinazione saranno le presenze, gli arrivi e la loro stagionalità, la provenienza dei viaggiatori e un'attenzione speciale sarà portata al turista d'affari. Nello specifico, per delineare la realtà del comparto alberghiero classificato, si analizzeranno la ripartizione per categoria, il tasso di occupazione, il prezzo medio camera (RMC o ADR) e il ricavo medio camera (RevPar). In questo contesto i dati relativi alle strutture non classificate (come ad esempio le residenze turistiche e i camping) non saranno presi in considerazione.

Prima di cominciare con l'analisi dettagliata dei dati, è importante sottolineare come il territorio della destinazione sia suddivisibile nella Parigi *intramuros* composta da 20 *arrondissements* (quartieri) e la Parigi in senso esteso (*Grand Paris*) ovvero i 20

arrondissements più le vicine periferie: secondo l'Ufficio del Turismo di Parigi (2020) la popolazione residente nella Grande Parigi è di 6,81 milioni di abitanti mentre la Parigi in senso stretto è di 2,19 milioni (la Francia nel suo insieme conta 64,9 milioni di abitanti), con una densità di popolazione di circa 9.000 abitanti per chilometro quadrato. Ai fini della nostra ricerca, se non esplicitato diversamente, i dati faranno riferimento alla Parigi *intramuros*, ovvero la Parigi "storica", senza contare le periferie.

Per poter contestualizzare Parigi a livello internazionale, può essere utile un paragone con le altre capitali mondiali e note destinazioni turistiche: in Europa è Londra (comprese le periferie più vicine) la città più popolosa con 8,9 milioni di abitanti (2019) seguita da Parigi (6,8 milioni, 2020), Berlino (3,6 milioni, 2019), Madrid (3,2 milioni, 2018) e Roma (2,8 milioni, 2020).

A livello internazionale, tra le destinazioni turistiche si hanno ad esempio New York con 8,6 milioni di abitanti nel 2017, Hong Kong con 7,5 milioni nel 2019 e Bangkok con 5,7 milioni nel 2021.

2.2 Arrivi, presenze, stagionalità

A livello mondiale, secondo dati del *World Tourism Organisation* (WTO, 2019), la Francia è la prima destinazione turistica mondiale con 89 milioni di arrivi (grafico 2.1), seguita da Spagna (83 milioni di arrivi), USA (80 milioni), Cina (63 milioni) e Italia (62 milioni).

Grafico 2.1 - Top ten delle destinazioni nazionali per arrivi e variazione sull'anno precedente, anno 2018



Fonte : WTO (2019)

Se si prende in considerazione il fatturato generato dalle attività turistiche ed il loro indotto (grafico 2.2), gli USA sono il primo paese con 214 miliardi di dollari di ricchezza generata, seguiti la Spagna (74 miliardi), Francia (67 miliardi), Thailandia (63 miliardi), Regno Unito (52 miliardi) e Italia con 49 miliardi. La Cina appare in ultima posizione della classifica ma la crescita del fatturato sull'anno precedente è la più elevata del panel (21%).

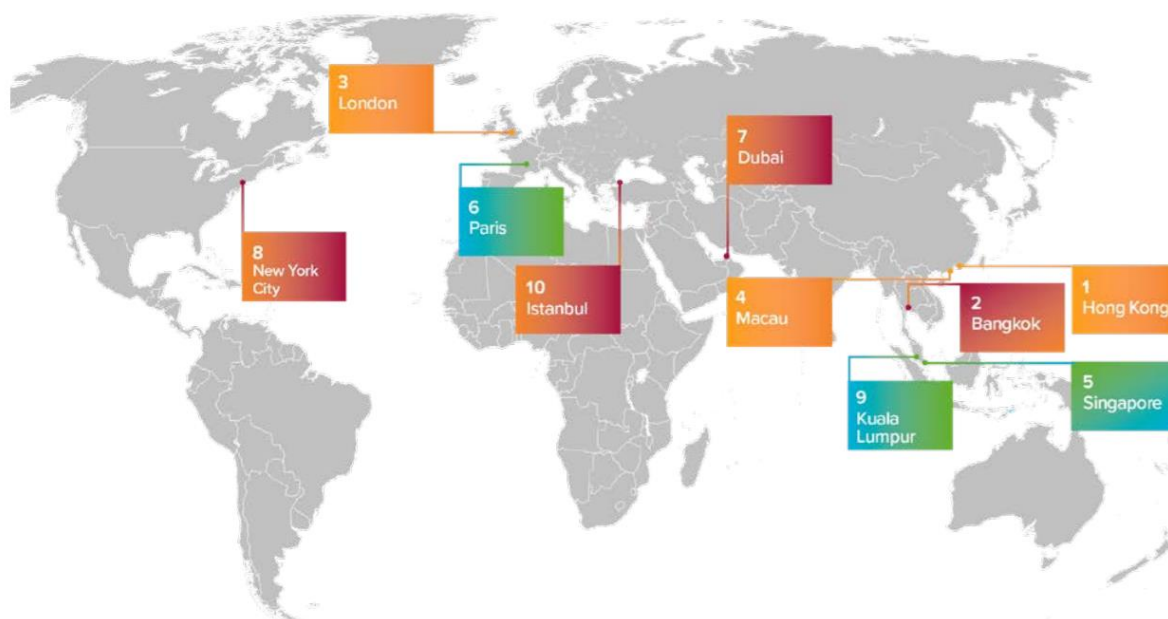
Grafico 2.2 - Top ten delle destinazioni nazionali per fatturato legato alle attività turistiche e variazione sull'anno precedente, anno 2018



Fonte : WTO (2019)

Se ci si concentra sugli arrivi nelle capitali mondiali a vocazione turistica (*city destinations*), secondo i dati raccolti da *Euromonitor International* (2019) Parigi si situa al sesto posto (figura 2.1): i dati si riferiscono al 2018. Al primo posto vi è Hong Khong (Cina) con 29,2 milioni di arrivi, seguita da Bangkok (Thailandia, 24,1 milioni), Londra (U.K., 19,2 milioni di arrivi), Macao (Cina, 18,9 milioni), Singapore (Singapore, 18,5 milioni), Parigi (17,5 milioni di arrivi, intesa come *Grand Paris*), Dubai (Emirati Arabi Uniti, 15,9 milioni), New York (U.S.A., 13,6 milioni), Kuala Lumpur (Malesia, 13,434 milioni) per finire con Instambul (Turchia, 13,433 milioni).

Figura 2.1 - Top ten delle città-destinazione per arrivi turistici, anno 2018



Fonte : Euromonitor international (2019)

Dopo aver situato la destinazione Parigi rispetto al contesto mondiale, passiamo ad analizzare i dati strettamente relativi alla città.

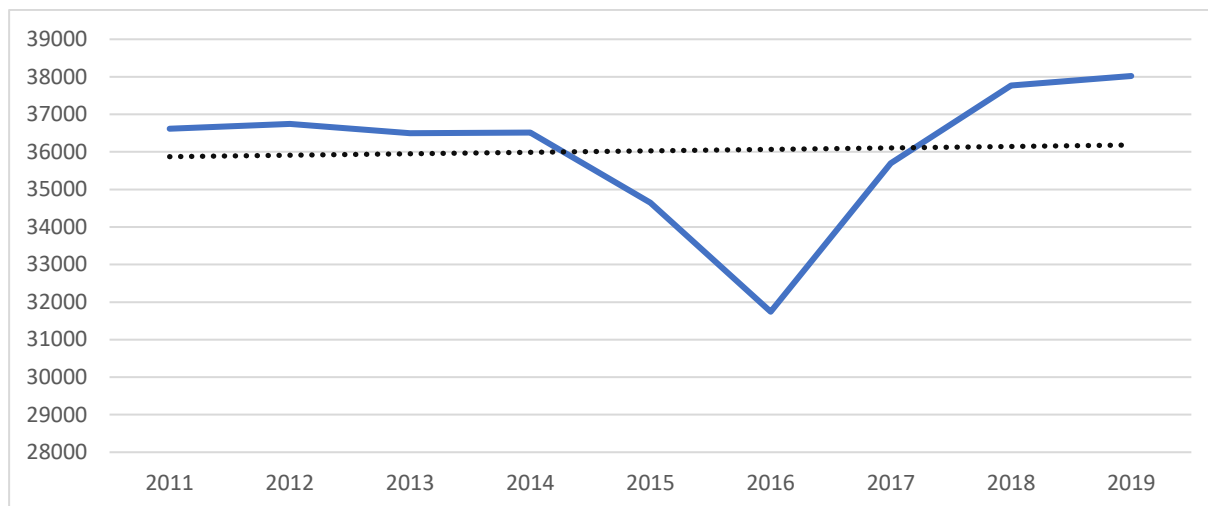
L'analisi comincia dall'anno 2011: gli anni precedenti (2008-2010) sono caratterizzati da una crisi economica che ha fortemente impattato il turismo nel 2008 per poi recuperare nel 2009 e 2010 ma non saranno presi in considerazione in questo contesto.

Nella grafico 2.3 sono riportate le presenze ripartite per anno, a cominciare dal 2011 fino al 2019, con la relativa variazione percentuale sull'anno precedente: i dati relativi al 2020 e 2021 saranno trattati a parte nel capitolo 3.

Si può notare come dal 2011 al 2014 il flusso di turisti resti praticamente invariato sui 36 milioni e mezzo di presenze: il primo calo sensibile si registra nel 2015 e 2016, anni marcati dagli attentati terroristici per avere nel 2019 un anno record di presenze (grafico 2.3). È interessante notare come la media delle presenze dal 2011 al 2019 sia di 36.028.000, dato abbastanza vicino al valore dell'anno 2014 in cui le presenze sono state 36.514.000: tale dato risulta essere interessante perché la media è calcolata su tutto il periodo considerato, senza fare distinzione tra periodi di crisi e periodi di congiuntura positiva. Il 2014 può essere considerato il quarto anno di congiuntura positiva stabile

prima di un anno (il 2015) di crisi severa, e dunque potrebbe essere identificato come paradigma di un periodo “normale”.

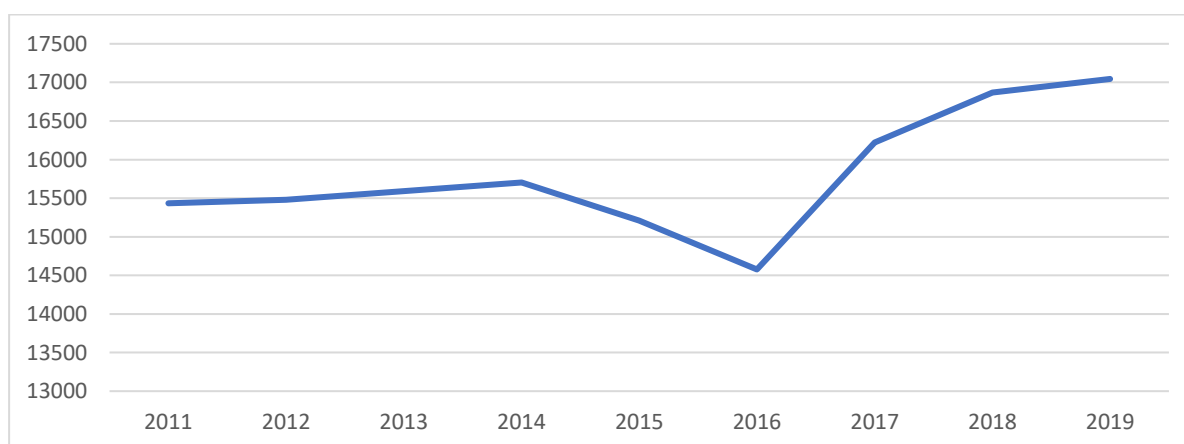
Grafico 2.3 - Presenze turistiche a Parigi in valore assoluto in migliaia, per anno, periodo 2011-2019



Fonte: INSEE ultimo aggiornamento (30 aprile 2021), tabella A.1 in appendice

Tale considerazione è confermata se si prende in considerazione il grafico 2.4 che riporta gli arrivi a Parigi dal 2011 al 2019: dal 2011 al 2014 sono stabili a 15 milioni e mezzo circa per diminuire sensibilmente nel 2015-2016, e ripartire poi nel 2017 per segnare un record positivo nel 2019. La media degli arrivi dal 2011 al 2019 è di 15.792.000, dato vicino a quello del 2014, in cui gli arrivi sono di 15.704.000 di unità. Il 2014, anche in questo caso, può essere visto come un anno che può essere considerato come *benchmark*.

Grafico 2.4 - Arrivi di turisti a Parigi in migliaia, 2011-2019



Fonte: INSEE (2021), tabella A.2 in appendice

La durata media del soggiorno nella capitale francese non varia di molto (tabella 2.1) nel periodo analizzato: la permanenza media diminuisce progressivamente dal 2011 al 2019 sempre però assestandosi tra i 2 e 3 giorni.

Tabella 2.1 - Durata media del soggiorno in giorni, per anno, periodo 2011-2019

Anno	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
D.M.S.	2,40	2,40	2,30	2,30	2,30	2,20	2,20	2,20	2,20

Fonte: INSEE (2021)

Esaminiamo ora le variazioni stagionali dei flussi turistici a Parigi.

La stagionalità in senso stretto di una destinazione turistica può essere definita come “l’oscillazione nelle presenze che ricorrono di anno in anno, con tempi e intensità statisticamente simili” (Candela e Figini 2010). La stagionalità ha differenti componenti: socioeconomiche (variazioni dei flussi di domanda dovute a variazioni sistematiche di lungo periodo e variazioni di breve periodo determinate dal mutamento degli indicatori macroeconomici), componenti socio istituzionali (eventi a cadenza periodica e prevedibile, ponti o periodi di vacanza predeterminati) e componenti irregolari, ovvero eventi imprevedibili come scioperi, atti di terrorismo, disastri naturali (Candela e Figini 2010). Più una destinazione è complessa e il prodotto turistico evoluto, più la stagionalità della destinazione risulta influenzata da tutte le componenti descritte sopra e Parigi ne è un esempio.

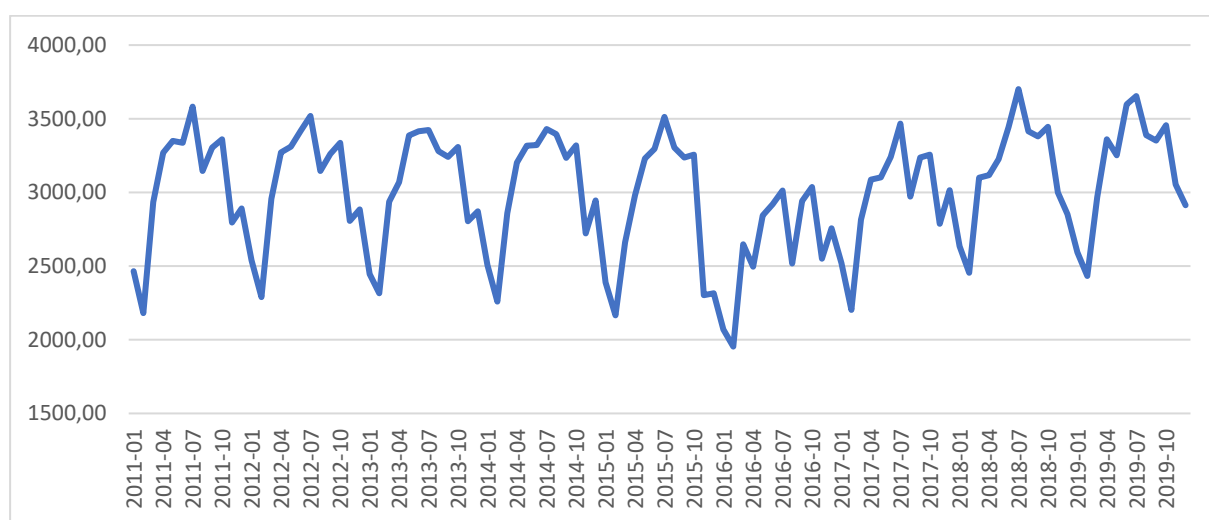
Per valutare la stagionalità della destinazione Parigi, si prenderà in considerazione l’intero periodo 2011-2019 (grafici 2.5 e 2.6) al fine di capire se l’oscillazione della curva relativa alle presenze e agli arrivi presenti delle similitudini ricorrenti.

Dal grafico 2.5 relativo alle presenze di turisti possiamo notare come le annate 2011-2014 presentino un andamento periodico assai simile, mentre dal 2015 l’andamento della curva sembra cambiare a causa di un decremento sensibile delle presenze. Se si prendono in considerazione i dati misurati per anno, si nota come esista un andamento delle curve che presenta delle somiglianze ricorrenti. Tale similitudine è visibile sia durante i periodi di congiuntura positiva sia durante quelli di congiuntura negativa: i mesi col minor numero di presenze sono sempre febbraio e gennaio mentre i mesi col maggior numero di presenze sono giugno e luglio.

Oltre ai mesi di bassissima stagione (gennaio e febbraio), se ne possono individuare altri che rappresentano una bassa stagione “relativa”, come ad esempio il mese di novembre.

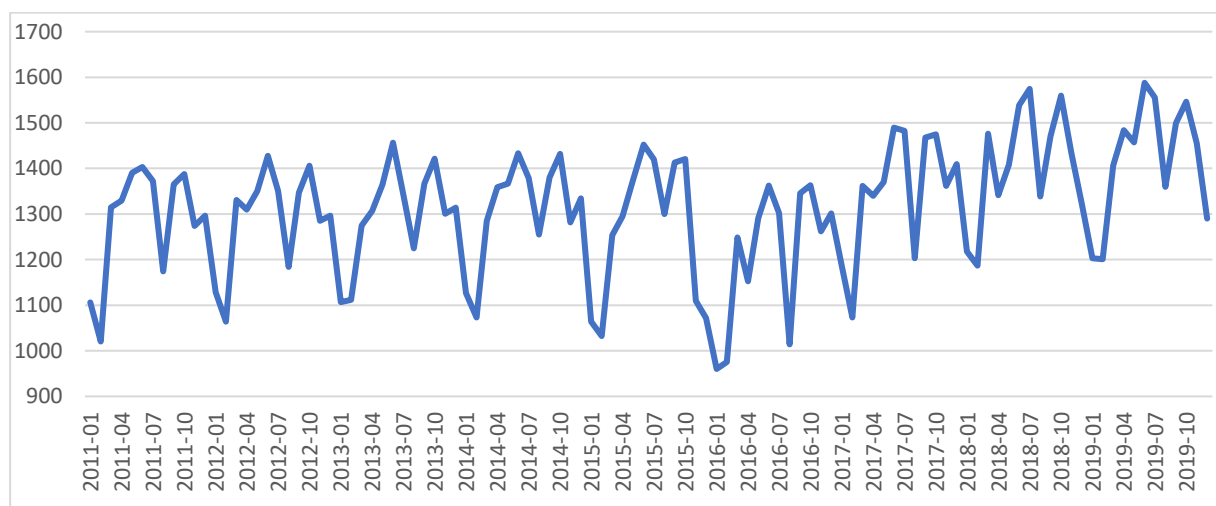
L'alta stagione a Parigi è dunque in giugno, settembre e ottobre, la bassa in febbraio, gennaio e agosto. Il mese di luglio è di alta stagione se si prendono in considerazione gli arrivi ma se si prende in considerazione il prezzo medio camera, esso è sensibilmente inferiore a quello dei mesi di giugno, settembre ed ottobre e per questa ragione lo si fa entrare nella media stagione assieme ai mesi di marzo, aprile e maggio. Il mese di novembre è tra la media e la bassa stagione, assieme al mese di dicembre.

Grafico 2.5 - Presenze di turisti a Parigi in migliaia, per mese, periodo 2011-2019



Fonte: INSEE (2021), tabella A.3 in appendice

Grafico 2.6 - Arrivi di turisti a Parigi in migliaia, per mese, periodo 2011-2019



Fonte: INSEE (2021), tabella A.4 in appendice

L'importanza di soffermarsi sull'andamento della stagionalità calcolata su un periodo di congiuntura stabile trova il suo senso nello stabilire dei punti di riferimento che possono

essere utili ad interpretare le eventuali oscillazioni dovute a periodi di crisi, e aiuterà a comprendere in quale misura tali oscillazioni possano essere influenzate dai fenomeni di stagionalità instinseca della destinazione o se invece siano di natura completamente eccezionale. L'utilità di questo tipo di analisi è anche focalizzata a valutare se le variazioni delle vendite delle camere di un singolo hotel rientrano nelle normali logiche di stagionalità o se invece siano sintomo di un eventuale declino o crisi dovuti a fattori endogeni o esogeni.

Se si prende dunque in considerazione il periodo dal 2011 al 2014, ovvero i 4 anni di congiuntura stabile su Parigi, e se si procede a fare la media delle presenze e degli arrivi dei mesi di giugno e luglio, per le presenze il risultato è di 3,430 milioni e per gli arrivi è di 1,395 milioni (tabella 2.2). Per mesi di gennaio e febbraio, la media delle presenze è di 2,375 milioni e per gli arrivi la media è di 1,092 milioni; in bassa stagione il calo di arrivi è del 21,74% mentre quello relativo alle presenze del 30,76%.

L'oscillazione in tempo di congiuntura stabile tra alta stagione e bassa stagione è dunque di circa un terzo per le presenze e di un quinto per gli arrivi.

Tabella 2.2 - Stagionalità 2011-2014 : media aritmetica di arrivi e presenze in migliaia per mese, e variazioni percentuali

Mesi	Media arrivi in migliaia	Media presenze in migliaia	Var % arrivi	Var % presenze
Giugno+luglio	1395,67	3430,97	0,00	0,00
Gennaio+febbraio	1092,23	2375,55	-21,74	-30,76
Settembre+ottobre	1388,30	3295,82	-0,53	-3,94
Novembre	1285,29	2782,40	-7,91	-18,90

Fonte: rielaborazione da dati INSEE (2021)

2.3 Profilo dei viaggiatori

Nell'analizzare il profilo dei viaggiatori della destinazione Parigi, ci si focalizzerà principalmente sulla loro provenienza geografica e sulla motivazione del viaggio, ovvero se lo spostamento è fatto per lavoro (*business*) o piacere (*leisure*).

Si propone qui di seguito una analisi dei dati relativi agli arrivi e alle presenze su tutto il periodo 2011-2019 al fine di avere una visione complessiva delle variazioni nel corso del tempo.

Nei grafici 2.5 e 2.6 sono raccolti i dati relativi agli arrivi e presenze sulla destinazione Parigi per paese di provenienza nel periodo: al primo posto figurano i viaggiatori residenti in Francia, e questo per tutti gli anni presi in esame, dal 2011 al 2019.

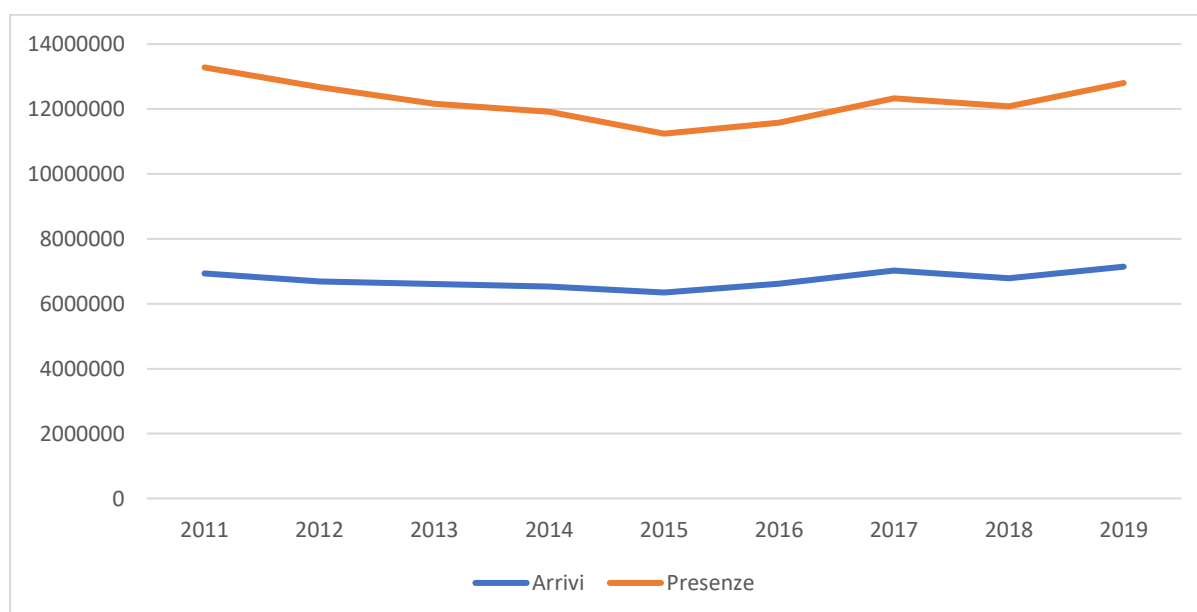
A seguire vi sono i viaggiatori provenienti dagli Stati Uniti d’America, al secondo posto per arrivi e presenze, per tutto il periodo considerato, e al terzo posto i viaggiatori del Regno Unito, dal 2011 al 2019, indipendentemente dai periodi di congiuntura positiva o negativa.

Da questa primissima analisi si individuano dunque 3 mercati stabili (Francia, USA e Regno Unito) che sono da considerarsi fondamentali per la destinazione sia in termini di arrivi che di presenze mentre gli altri mercati sembrano essere più stabili nel periodo di congiuntura positiva (2011-2014) per poi variare sensibilmente nei periodi di crisi.

Con l’aiuto dei grafici 2.7 e 2.8 possiamo dunque apprezzare anche l’andamento nel tempo di arrivi e presenze dei viaggiatori francesi sulla loro capitale e le variazioni relative ai mercati esteri. I dati relativi al mercato francese sono stati separati da quelli relativi agli altri mercati per evitare uno “schiacciamento” delle curve verso il basso, visto il numero molto più elevato di presenze e arrivi domestici rispetto a quelli stranieri.

Gli arrivi francesi sono stabili tra i 6 e 7 milioni per tutto il periodo considerato, mentre non è la stessa cosa per le presenze che diminuiscono sensibilmente dopo il 2014 per riprendere a crescere (sintomo di un soggiorno medio di più breve durata in determinati periodi).

Grafico 2.7 - Arrivi e presenze di turisti francesi a Parigi in valore assoluto, periodo 2011-2019

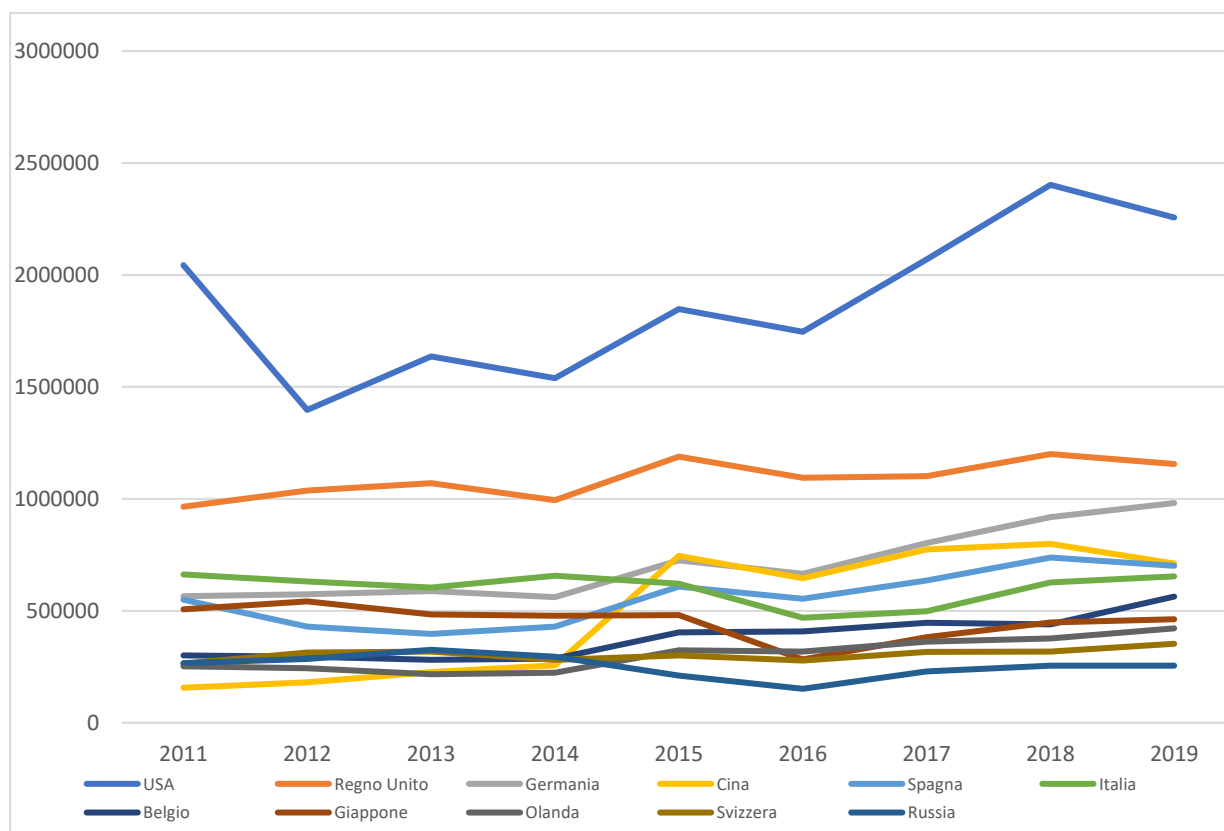


Fonte: INSEE (2021), tabella A.5 e A.6 in appendice

Se si prende in considerazione il grafico 2.6, relativo agli arrivi dai mercati esteri, si nota che nel periodo 2011-2014 vi è una certa omogeneità per tutti i paesi monitorati, tranne che per il mercato statunitense, per poi osservare delle variazioni molto importanti a partire dal 2015.

La classifica dei principali paesi di provenienza fotografata nel 2011 non è la stessa nel 2019. A parte Francia, USA e Regno Unito che restano sempre i primi tre incontrastati mercati di provenienza, nel 2011 al quarto posto troviamo gli italiani, seguiti dai tedeschi, dagli spagnoli e dal Giappone mentre la Cina è dodicesima. Nel 2019 al quarto posto troviamo la Germania, la Cina è al quinto posto, seguita dalla Spagna, dall'Italia, dal Belgio e dal Giappone al nono posto (nel 2011 al sesto posto); gli arrivi dalla Federazione Russa sono all'ultimo posto. Sicuramente tali cambiamenti sono relativi alla congiuntura economica dei paesi di provenienza (pensiamo alla Cina e all'aumento del potere d'acquisto dei cittadini cinesi), ma sicuramente anche la congiuntura positiva o negativa che interessa la destinazione gioca un ruolo fondamentale nel trasformare lo scenario degli arrivi esteri.

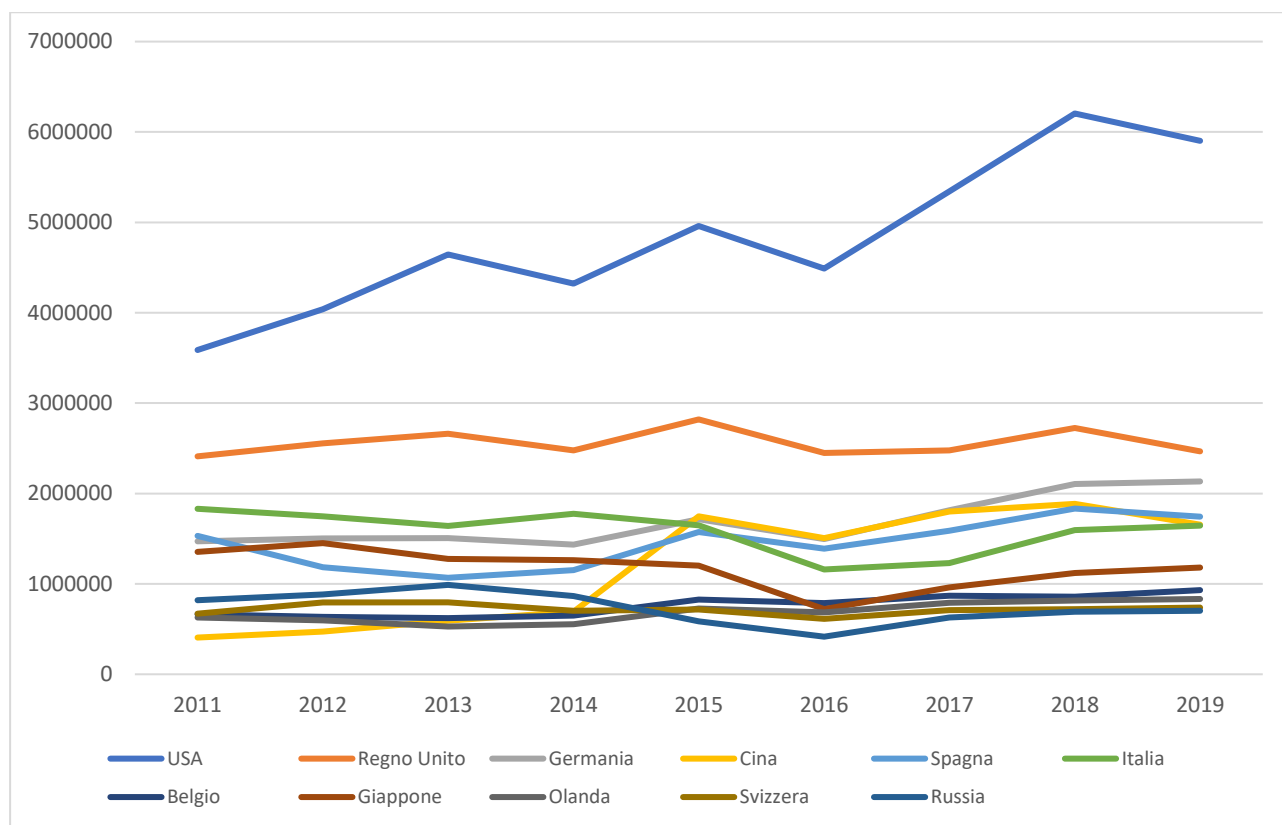
Grafico 2.8 - Arrivi a Parigi in valore assoluto per nazionalità, periodo 2011-2019



Fonte: INSEE (2021)

Se ci si focalizza sulle presenze (grafico 2.9), la classifica vista poco sopra viene confermata: l'Italia nel 2011 è al quarto posto per presenze, seguita da Spagna, Germania, Giappone, e la Cina resta al dodicesimo posto. Ci si sarebbe potuto aspettare un soggiorno medio più lungo per il Giappone (dunque più presenze giapponesi) vista la distanza da percorrere per arrivare a Parigi, ma molto probabilmente il turista giapponese ha come destinazione l'Europa e le sue capitali senza restare a lungo in una sola città. Nel 2019 lo scenario cambia anche per le presenze: al quarto posto vi è la Germania (come per gli arrivi) seguita da Spagna, Cina e Italia; all'ultimo posto troviamo le presenze dei cittadini russi.

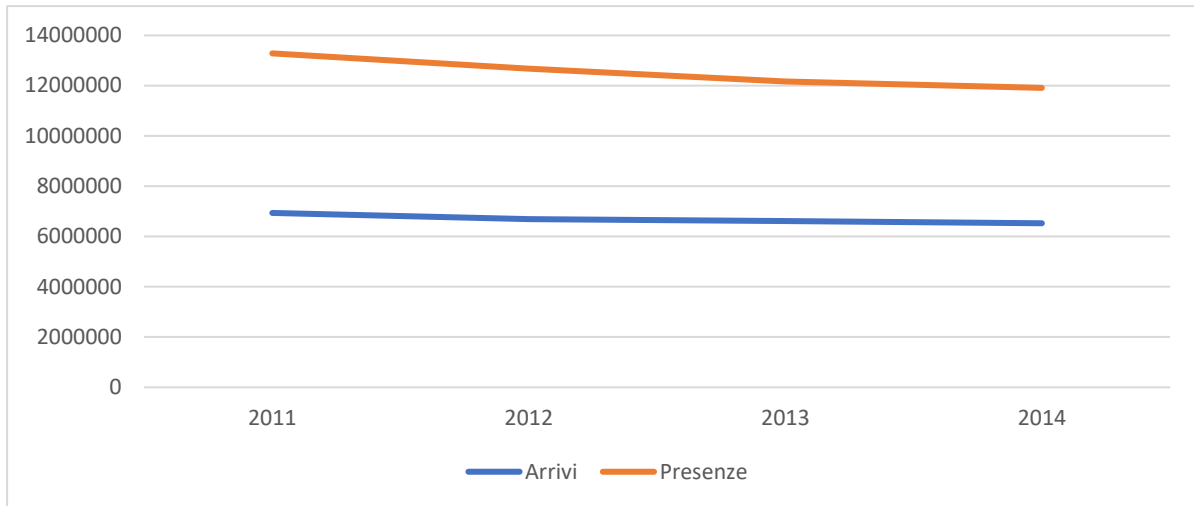
Grafico 2.9 - Presenze a Parigi in valore assoluto per nazionalità, periodo 2011-2019



Fonte: INSEE (2021)

Nei grafici successivi ci si focalizza sul periodo 2011-2014: per quanto riguarda il turismo domestico, si nota un leggero e progressivo calo per le presenze (soggiorno medio sempre più breve, grafico 2.10) mentre la curva degli arrivi prende la forma di una linea quasi parallela all'asse delle ascisse, mettendo in evidenza una certa stabilità nel quadriennio considerato.

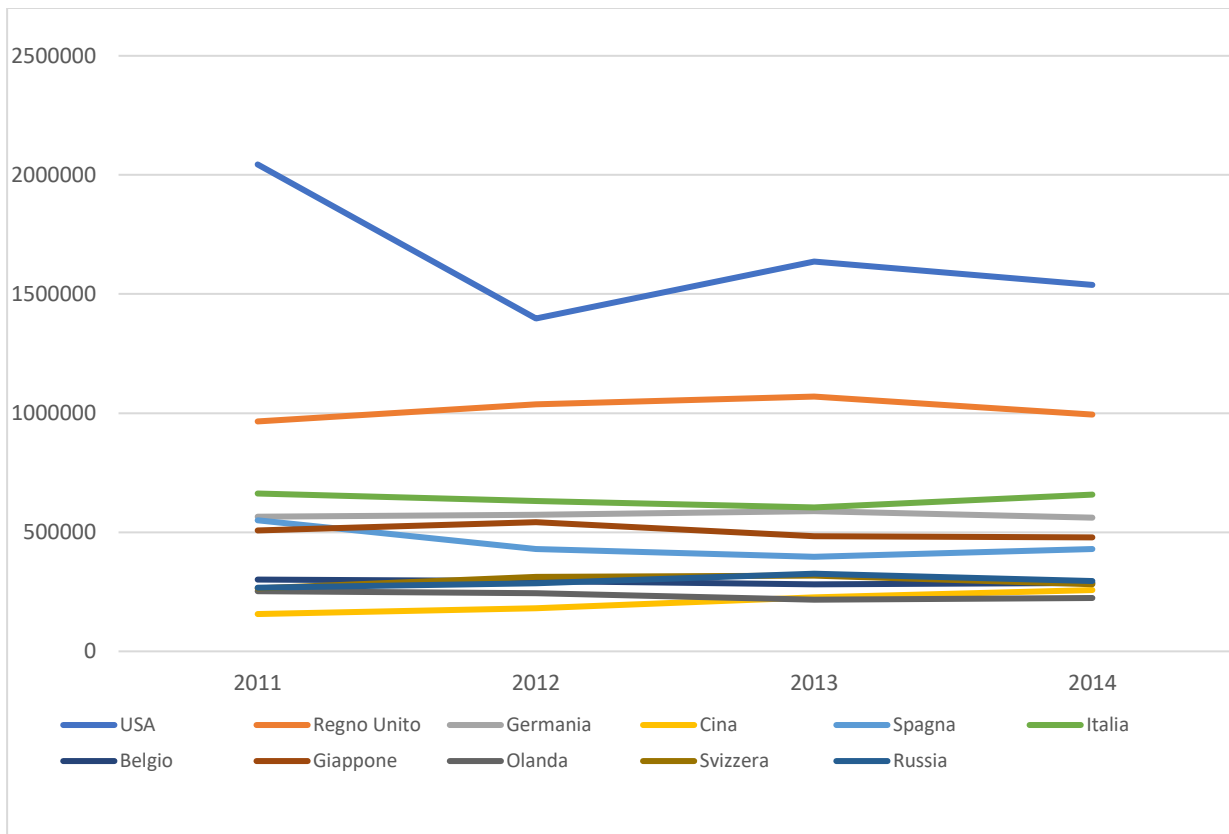
Grafico 2.10 - Arrivi e presenze di francesi a Parigi in valore assoluto, focus sul periodo 2011-2014



Fonte: INSEE (2021)

Nel grafico 2.11 si vede come gli arrivi internazionali a Parigi nel quadriennio considerato siano anch'essi molto stabili: non vi sono oscillazioni di rilievo tranne per il mercato statunitense che vede nel 2011 un anno record per poi calare drasticamente nel 2012 e recuperare nel 2013.

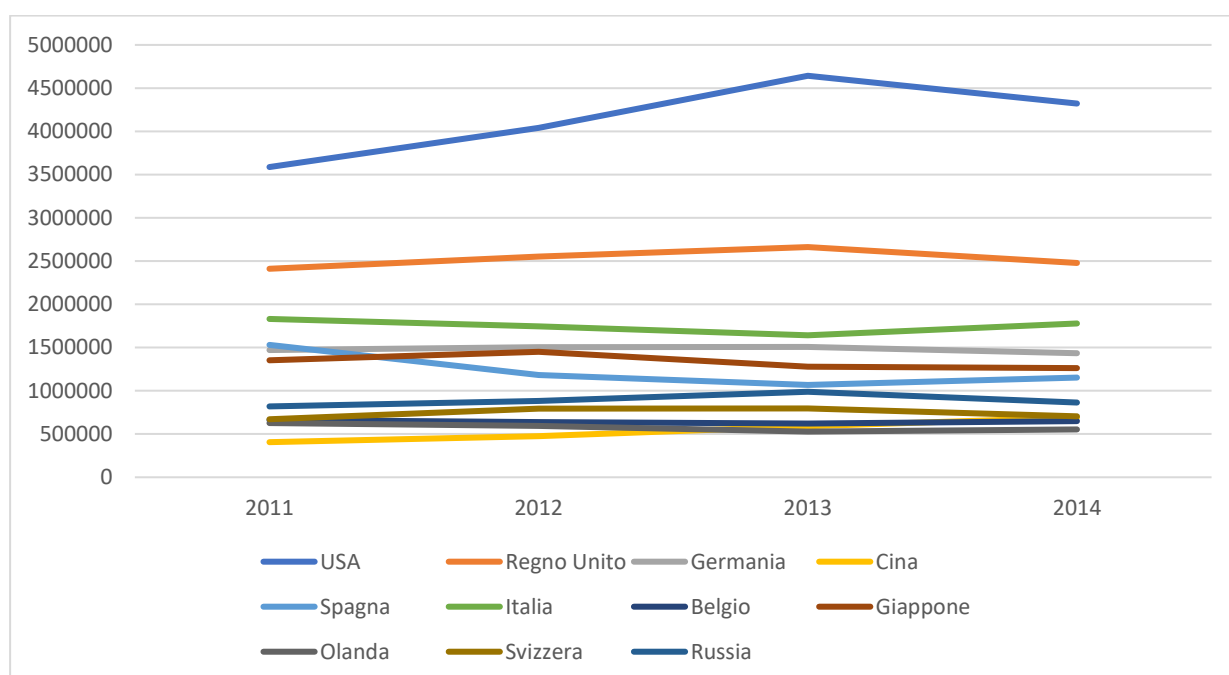
Grafico 2.11 - Arrivi a Parigi in valore assoluto per nazionalità, periodo 2011-2014



Fonte: INSEE (2021)

Il grafico 2.12 mostra come, nel quadriennio 2011-2014, coerentemente con gli arrivi, le presenze dei viaggiatori esteri siano costanti tranne che per il mercato statunitense che vede nel 2011 un record negativo di presenze a fronte di un record positivo di arrivi (effetto di un soggiorno medio molto corto) e nel 2013 un forte aumento delle presenze a fronte di un aumento di arrivi meno che proporzionale (effetto di soggiorno medio più lungo).

Grafico 2.12 - Presenze di turisti a Parigi in valore assoluto per nazionalità, focus sul periodo 2011-2014



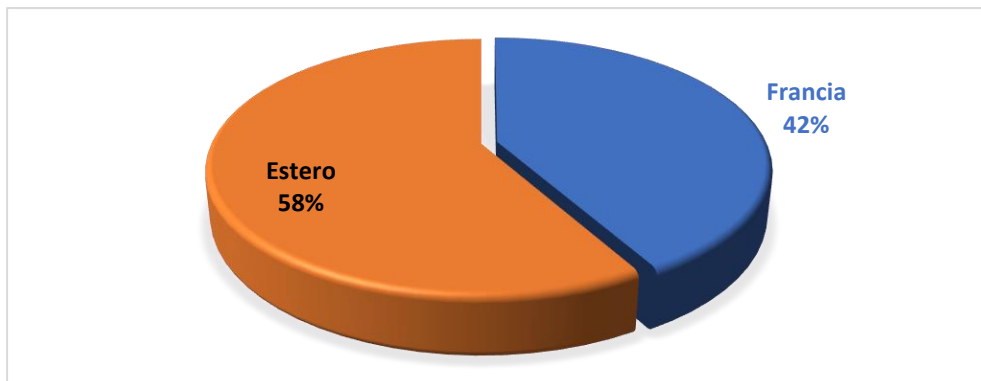
Fonte: INSEE (2021)

Tale carrellata ci spinge confermare l'anno 2014, il quarto anno di un periodo di congiuntura positiva e l'ultimo anno prima di un periodo di crisi, come paradigmatico anche per quello che riguarda il profilo dei viaggiatori per provenienza geografica.

A questo proposito, prendendo come anno di riferimento il 2014, nei successivi grafici a torta possiamo leggere le proporzioni degli arrivi a Parigi, suddivisi tra turismo domestico ed estero.

Nel grafico 2.13 vediamo che il 42% degli arrivi è francese e il 58% è estero: se dunque la vocazione della destinazione è quella di attirare viaggiatori esteri è anche vero che la quota di turismo domestico resta molto elevata.

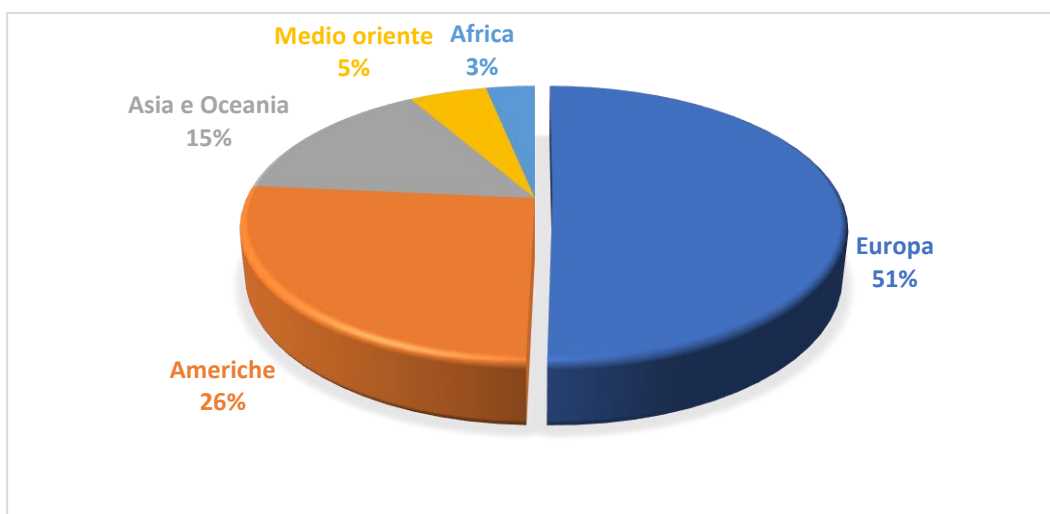
Grafico 2.13 - Provenienza degli arrivi a Parigi, Francia ed estero, percentuali, 2014



Fonte: INSEE (2021)

Il grafico 2.14 rende più esplicito il dato relativo ai viaggiatori esteri (il 58% di cui sopra): la metà degli arrivi esteri è europea (col 51%), poco meno di un terzo americana (26%) mentre l'Asia rappresenta il 15%, il medio oriente il 5% ed il continente africano solo il 3%.

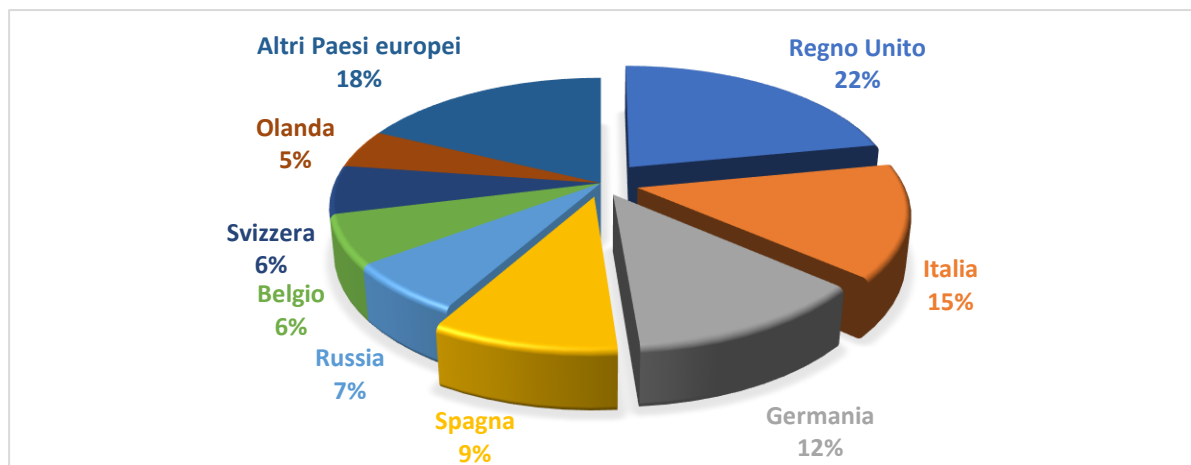
Grafico 2.14 - Provenienza degli arrivi a Parigi per continente (Europa senza Francia), percentuali, 2014



Fonte: INSEE (2021)

Ancora, se si espone il dato degli arrivi europei, come già visto brevemente poco sopra, il Regno Unito è il primo mercato europeo (22%), sicuramente sostenuto dal tratto ferroviario alta velocità che unisce Parigi a Londra in 2 ore e 17 minuti, seguito dall'Italia (15%), Germania (12%) e Spagna (9%).

Grafico 2.15 - Provenienza degli arrivi a Parigi per paese europeo, percentuali, 2014



Fonte: INSEE (2021)

Per terminare il paragrafo sul profilo dei viaggiatori che si recano a Parigi, è importante tratteggiare il segmento del turismo *business*, estremamente importante per una città come la capitale francese che oltre ad essere la sede di molte imprese a livello internazionale è pure un'importante capitale della finanza mondiale e una delle principali destinazioni congressuali al mondo.

In tabella 2.3 è riportata la percentuale di turisti d'affari nel quadriennio 2011-2014 rapportata al turismo *leisure* e appare come il turismo d'affari sia circa il 40% del totale delle presenze (44,6% nel 2011 e 38,5% nel 2014) confermando così la vocazione *business* del turismo parigino.

Tabella 2.3 - Percentuale del turismo *business* a Parigi, percentuale rispetto al turismo *leisure*, presenze in valore assoluto e variazioni, anni 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Percentuale clientela d'affari	44,60%	42,60%	39,90%	38,50%
Presenze clientela d'affari (in milioni)	16,40	15,80	14,70	13,90

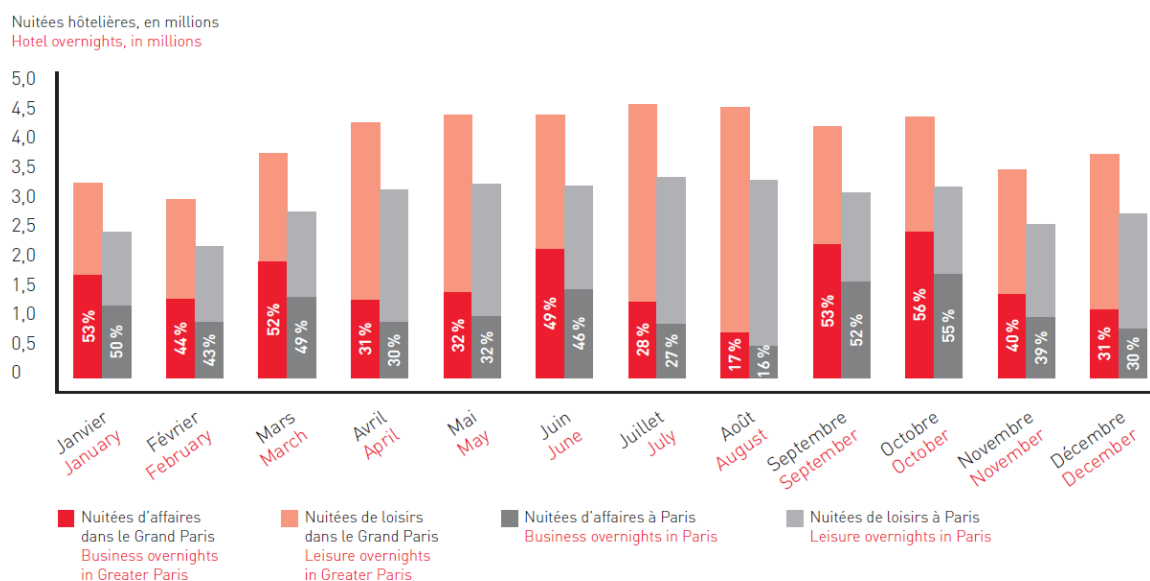
Fonte: *Office du tourisme de Paris*, (2014)

Nel grafico 2.16 è riportata la stagionalità del turista *business* nel 2014 su Parigi *intramuros* e *Grand Paris*: è interessante notare come nei mesi di gennaio, settembre e ottobre la percentuale dei turisti d'affari superi quella dei turisti *leisure* con valori uguali o superiori al 50%. Dall'analisi fatta nel paragrafo precedente, gennaio è un mese di bassa stagione per la destinazione Parigi, come lo è febbraio, ma per il turismo *business* questi

due mesi sembrano far parte piuttosto dell'alta stagione, assieme al mese di marzo. Come visto nel paragrafo precedente, il mese di giugno, con settembre e ottobre, sono periodi alta stagione per gli arrivi e presenze a Parigi e sono pure mesi sostenuti da una forte presenza di turisti d'affari. I mesi estivi, luglio e agosto, sono la bassa stagione per il turista *business* quando luglio è un mese molto frequentato per quanto riguarda le presenze e gli arrivi presi nel loro insieme.

Queste considerazioni sono importanti per comprendere in modo compiuto i dati relativi al prezzo medio e RevPar che verranno esposti nel paragrafo successivo: il cliente *business* è caratterizzato da una minore sensibilità al prezzo, visto che di solito è la sua impresa che paga la trasferta e non lui in prima persona, e se il suo viaggio ha come scopo la partecipazione a fiere di portata mondiale il prezzo pagato per le notti di hotel può essere pari a 4 o 5 volte il prezzo medio annuale.

Grafico 2.16 - Stagionalità della clientela affari su Parigi *intramuros* e *Grand Paris*, percentuale su turismo leisure e dati in milioni, 2014



Fonte: *Office du tourisme de Paris*, (2014)

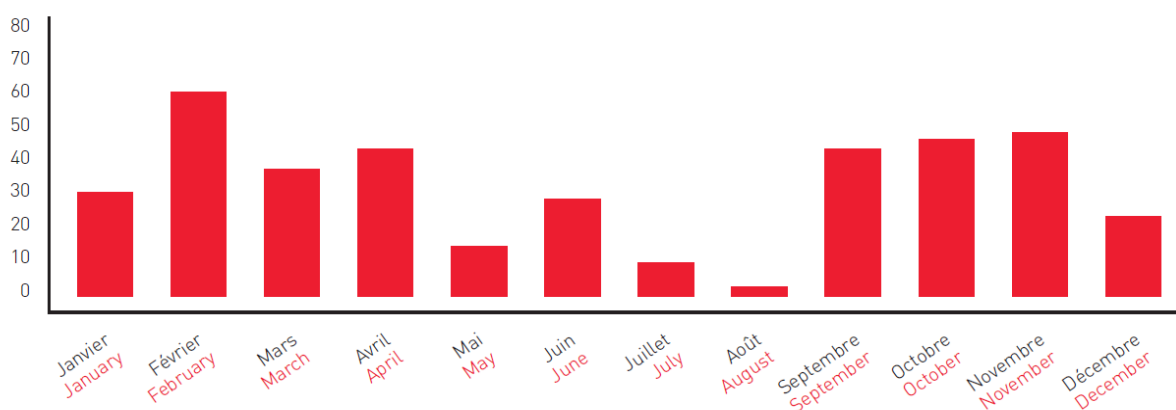
Per comprendere appieno il turismo d'affari a Parigi e la sua stagionalità è importante visualizzare il numero degli eventi fieristici per mese (grafico 2.17). Molti dei più grandi eventi fieristici a Parigi sono periodici: annuali, come le settimane della moda in gennaio, febbraio, marzo, giugno, settembre e ottobre, la fiera delle costruzioni edili in novembre (BATIMAT), il salone dell'agricoltura in febbraio-marzo, o biennali, come il salone

mondiale dell'automobile in ottobre, il Salone Internazionale dell'Alimentazione (SIAL) in ottobre, la fiera internazionale degli armamenti (EUROSATORY) in giugno.

Accanto agli eventi fieristici per specialisti e aperti al pubblico, vi sono molti ed importanti congressi medici a livello mondiale con cadenza periodica, sempre negli stessi mesi (ad esempio il congresso di cardiologia nel mese di giugno), senza contare gli eventi organizzati dalle grandi aziende multinazionali francesi tra le quali ricordiamo ad esempio l'azienda produttrice di energia elettrica dal nucleare (EDF), la TOTAL, azienda petrolifera, le aziende del gruppo Kering (gruppo del lusso facente capo al miliardario Pinault, proprietario anche di Luis Vuitton), la Danone (alimentare), Accor (hotellerie), eccetera.

La capitale francese ha degli eventi fieristici da offrire in quasi tutti i mesi dell'anno (grafico 2.17) facendo eccezione per i mesi estivi di luglio ed agosto. Incrociando i dati del grafico 2.17 con quelli del grafico 2.16, capiamo meglio come la stagionalità della capitale francese sia influenzata tanto dal viaggiatore *leisure*, con un comportamento d'acquisto e fruizione della destinazione a lui proprio (come ad esempio lo scegliere di viaggiare nel periodo estivo), quanto dal viaggiatore *business*, che segue logiche diverse e viaggia in periodi differenti, e appare come questi due segmenti siano complementari in alcuni mesi dell'anno (quelli estivi) o concorrenti (come per il mese di giugno, settembre e ottobre).

Grafico 2.17 - Stagionalità dei periodi di fiera in numero di eventi fieristici, 2013



Fonte: *Office du tourisme de Paris*, (2014)

2.4 Profilo dell'industria alberghiera classificata

Per finire il paragrafo dedicato all'analisi della destinazione Parigi, si prenderanno in considerazione i dati relativi al comparto alberghiero classificato, e precisamente i dati

dell'anno 2014, per le ragioni di cui sopra. Nel paragrafo successivo si analizzeranno gli anni dal 2015 al 2019 nel dettaglio.

Secondo l'Ufficio del Turismo di Parigi, nel 2014 la ricchezza creata dal comparto alberghiero parigino vale 4,4 miliardi di fatturato totale.

Secondo la tabella 2.4, il maggior numero di hotel a Parigi appartiene alla categoria 3 stelle (il 37,5% del totale), seguiti dai 4 stelle (29,4%), 2 stelle (14,1%), 5 stelle (5,7%) e, per finire, agli hotel 1 stella (3,5% del totale). Gli hotel non classificati o in attesa di classificazione corrispondono al 9,8% del totale. Gli hotel di gamma economica e media (da 1 stella a 3 stelle) rappresentano il 55,1% del parco alberghiero: se da un lato la destinazione appare essere sbilanciata verso strutture di prezzo medio/economico, dall'altro la percentuale di strutture di alto livello e di lusso resta assai elevata con il 35,1% del totale.

Tabella 2.4 - Composizione del comparto alberghiero parigino in numero d'hotel, Grand Paris, 2014

Catégorie		Nombre d'hôtels	Part/total	Nombre de chambres	Part/total
Category		Number of hotels	Percentage	Number of bedrooms	Percentage
Hôtels homologués Approved hotels	1*	61	3,1 %	4 013	3,5 %
	2*	333	16,9 %	16 142	14,1 %
	3*	834	42,4 %	43 017	37,5 %
	4*	361	18,4 %	33 683	29,4 %
	5*	61	3,1 %	6 498	5,7 %
Autres hôtels ⁽¹⁾ Other hotels ⁽¹⁾		317	16,1 %	11 223	9,8 %
Total		1 966	100 %	114 576	100 %

(1) Hôtels non homologués ou en attente de classement. (1) Hotels that have not been approved or which are awaiting classification.

Fonte: *Office du tourisme de Paris*, (2014)

In tabella 2.5 troviamo la dimensione degli hotel per categoria: la maggioranza (1028 unità, pari al 52% del totale) sono strutture di piccola/media dimensione (da 25 a 49 camere), seguiti dalle strutture di ancor più piccola dimensione, 0-24 camere (333 unità pari al 17% del totale). Le strutture di medio-grande dimensione (dalle 50 alle 79 camere) sono 286 (il 15%), le strutture tra 80 camere e 99 rappresentano il 4,5% mentre le strutture oltre le 100 camere rappresentano il 12% del totale.

Gli hotel di piccola-piccolissima dimensione (0-25 camere) sommati a quelli di piccola-media (25-49 camere) rappresentano il 69% del totale mentre quelli di grandi dimensioni (oltre 200 camere) sono solo il 3,4% del comparto alberghiero. La destinazione Parigi sembra dunque caratterizzata da un comparto alberghiero formato da strutture di piccole medie dimensioni: le strutture di grandi dimensioni nella capitale francese appartengono nella stragrande maggioranza alle catene alberghiere internazionali come Accor, Marriot

Hilton eccetera, mentre gli hotel di piccole-medie dimensioni sono per la maggior parte strutture indipendenti.

Tabella 2.5 - Composizione del comparto alberghiero parigino per il numero di camere, *Grand Paris*, 2014

Chambres Rooms	Hôtels homologués Approved hotels					Autres hôtels Other hotels	Total
	1*	2*	3*	4*	5*		
0 - 24	15	54	101	37	2	124	333
25 - 49	23	205	481	154	10	155	1 028
50 - 79	8	33	151	58	14	22	286
80 - 99	7	13	37	19	9	5	90
100 - 199	5	20	48	62	21	6	162
200 et plus	3	8	16	31	5	4	67
Total	61	333	834	361	61	316	1 966

Fonte: *Office du tourisme de Paris*, (2014)

Il grafico 2.18 misura in qualche modo la dinamicità del comparto alberghiero nelle più grandi città turistiche mondiali: tale informazione può essere utile per determinare se una destinazione turistica sia vicina o meno alla sua capacità di carico massima, in quanto possiamo considerare che l'offerta di camere si adegui alla domanda in modo spontaneo e difficilmente degli investitori decidono di aumentare il numero di camere di una destinazione se essa appare essere in qualche modo "stagnante" o in fase di declino. Letto in questo modo, il grafico 2.16 posiziona Parigi tra le città turistiche mondiali con il minor incremento della capacità alberghiera (attorno al 5%) negli anni 2009-2013, ben lontano da Londra (incremento tra il 25% e il 30%) che appare la città con la più grande capacità alberghiera mondiale e Istanbul, la città più dinamica nel decennio 2009-2013. Le città-destinazioni che possono essere vicine alla loro capacità di carico possono essere identificate dunque con Los Angeles, Roma, Venezia e Parigi (incremento tra lo 0 e il 5%) mentre quelle che sembrano avere un margine di sviluppo notevole sono Istanbul (dato coerente con quanto visto all'inizio del capitolo 2 che vuole Istanbul come al decimo posto tra le città-destinazione più visitate al mondo nel 2019) Singapore e Londra.

Grafico 2.18 - Capacità in camere di hotel ed evoluzione nel tempo (2009-2013) delle grandi capitali turistiche mondiali, 2013



Fonte: *Office du tourisme de Paris* (2014)

La tabella 2.6 ci aiuta ad capire la provenienza dei clienti per categoria di alberghi: gli arrivi e presenze di francesi sono più numerosi nei 3 stelle e molto meno nei 4 e 5 stelle mentre si avvera il contrario per gli arrivi e presenze di stranieri molto più numerosi nei 4 e 5 stelle che nei 3 stelle (12,3 milioni di presenze di turisti stranieri negli hotel di categoria alta contro 4 milioni di presenze francesi).

Tabella 2.6 - Ripartizione degli arrivi e presenze per categoria di hotel, Grand Paris, 2014

	Arrivées hôtelières dans le Grand Paris Hotel arrivals in Greater Paris					Nuitées hôtelières dans le Grand Paris Hotel overnights in Greater Paris				
	1* - 2*	3*	4* - 5*	Non classés Unrated	TCC (1)	1* - 2*	3*	4* - 5*	Non classés Unrated	TCC (1)
Français French	nc ⁽²⁾	4 177 241	2 219 409	nc	10 859 291	nc	7 164 706	4 050 608	nc	19 233 119
Variation 2014/2013	nc	-1,6 %	-5,1 %	nc	-0,1 %	nc	-0,3 %	-4,8 %	nc	+0,3 %
Étrangers Foreign	nc	4 224 376	4 699 131	nc	11 561 256	nc	10 876 642	12 270 150	nc	29 738 199
Variation 2014/2013	nc	-2,6 %	+0,5 %	nc	-2,5 %	nc	-3,1 %	-0,3 %	nc	-3,3 %
Total	3 591 907	8 401 617	6 918 540	3 508 483	22 420 547	7 278 657	18 041 348	16 320 758	7 330 555	48 971 318
Variation 2014/2013	-3,0 %	-2,1 %	-1,4 %	+2,2 %	-1,4 %	-3,9 %	-2,1 %	-1,4 %	-0,6 %	-1,9 %

(1) Toutes catégories confondues. (1) For all categories.
(2) nc : données non communiquées. (2) nc: data not communicated.

Fonte: *Office du tourisme de Paris* (2014)

In tabella 2.7 si analizza il prezzo medio ed il RevPar per mese per gli hotel di Parigi in senso stretto e in senso allargato: questi dati completano l'analisi dei flussi stagionali mettendo in evidenza come il mese di più alta stagione sia giugno con un RevPar di 195,2 euro per Parigi *intramuros* seguito da settembre (187,7 euro) ed ottobre (183,8 euro), coerentemente con quanto visto nel paragrafo 2.1. Luglio, mese con un numero molto

elevato di arrivi e presenze, presenta un RevPar di 146,5 euro, inferiore a quello di maggio (162,1 euro), mese che non si distingue per un numero così elevato di presenze e arrivi. Va detto che il RevPar è molto influenzato dalla presenza dei turisti business, meno sensibili al prezzo per notte.

Tabella 2.7 - Prezzo medio e RevPar per mese, Grand Paris e Paris Intramuros, 2014

		Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Moy.
		Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	June	July	Aug.	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.	Aver.
Grand Paris Greater Paris	Prix moyen (€) Average rate (€)	124,4	114,8	122,6	125,7	139,3	163,1	125,0	112,0	155,4	154,4	131,20	125,5	133,2
	Variation 2014/2013 (%)	+1,3	-1,1	+1,5	+0,9	+2,4	+2,3	+3,9	+8,6	+6,1	+12,0	-0,1	+0,7	+3,2
	RevPAR (€)	82,4	77,2	91,5	104,5	115,5	143,9	102,6	86,2	135,0	135,2	98,9	92,4	105,2
	Variation 2014/2013 (%)	+2,8	-4,0	+0,0	+3,8	+2,1	+0,6	+2,4	+12,8	+7,9	+14,8	-2,6	+3,1	+3,7
Paris	Prix moyen (€) Average rate (€)	161,6	147,9	159,2	165,8	187,2	216,2	170,1	149,4	207,7	204,6	166,0	161,9	177,0
	Variation 2014/2013 (%)	+2,7	+0,5	+0,0	+1,3	+2,3	+2,1	+4,2	+8,0	+5,8	+1,2	-1,2	-0,1	+3,3
	RevPAR (€)	113,8	104,2	124,5	143,4	162,1	195,2	146,5	123,3	187,7	183,8	132,0	125,3	146,2
	Variation 2014/2013 (%)	+4,1	-2,1	-1,7	+3,0	+2,7	+0,5	+3,9	+12,8	+7,6	+12,4	-3,7	+1,8	+3,8

Fonte: *Office du tourisme de Paris*, (2014)

In tabella 2.8 si analizza il RevPar e il prezzo medio suddividendo gli hotel in budget (economici), midscale (gamma media) e upscale (alto di gamma).

Interessante è vedere che per Parigi *intramuros* il prezzo medio degli hotel economici è vicino ai 100 euro (98,7), la gamma media è vicino ai 145 euro (144,7) e quelli di gamma alta sono vicini ai 260 euro (262,9). Il prezzo medio degli hotel della destinazione Parigi *intramuros* è di 177 euro mentre il prezzo medio scende a 133,2 euro se si prende in considerazione Parigi in senso allargato.

Tabella 2.8 - Prezzo medio e RevPar per categoria di hotel, Grand Paris e Paris Intramuros, 2014

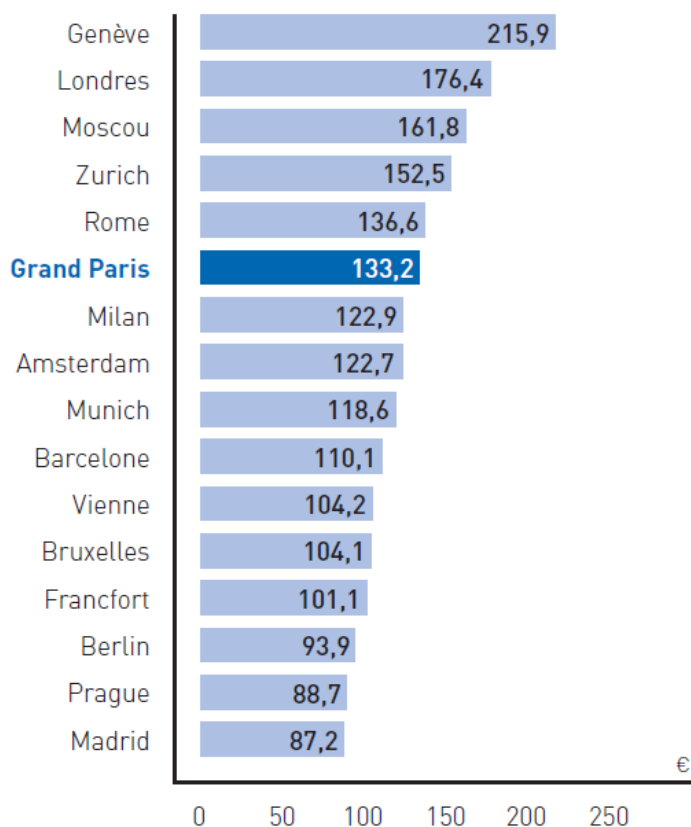
		Super économique	Économique	Moyen de gamme	Haut de gamme	Moyenne
		Ultra-budget	Budget	Midscale	Upscale	Average
Grand Paris Greater Paris	Prix moyen (€) Average rate (€)	54,9	87,9	127,5	225,1	133,2
	Variation 2014/2013 (%)	+2,8	+3,8	+3,7	+2,2	+3,2
	RevPAR (€)	43,1	69,1	99,6	180,9	105,2
	Variation 2014/2013 (%)	+2,6	+3,8	+4,0	+3,6	+3,7
Paris	Prix moyen (€) Average rate (€)	nc ⁽¹⁾	98,7	144,7	262,9	177,0
	Variation 2014/2013 (%)	/	+3,9	+3,7	+2,5	+3,3
	RevPAR (€)	nc ⁽¹⁾	82,5	120,8	214,3	146,2
	Variation 2014/2013 (%)	/	+3,4	+3,9	+4,0	+3,8

(1) nc : données non communiquées. (1) nc: data not communicated.

Fonte: *Office du tourisme de Paris* (2014)

Per poter comprendere il prezzo medio della destinazione Parigi, è utile compararlo ai prezzi delle altre città-destinazione europee. Il grafico 2.19 mostra come una notte di hotel a Parigi (*Grand Paris*) sia la sesta più costosa in Europa. La città più costosa in assoluto è Ginevra (215,9 euro in media) seguita da Londra (176,4 euro), Mosca (161,8 euro), Zurigo (152,5 euro), Roma (136,6 euro) e Parigi (133,2 euro).

Grafico 2.19 - Prezzo medio degli hotel delle principali città-destinazione europee, 2014

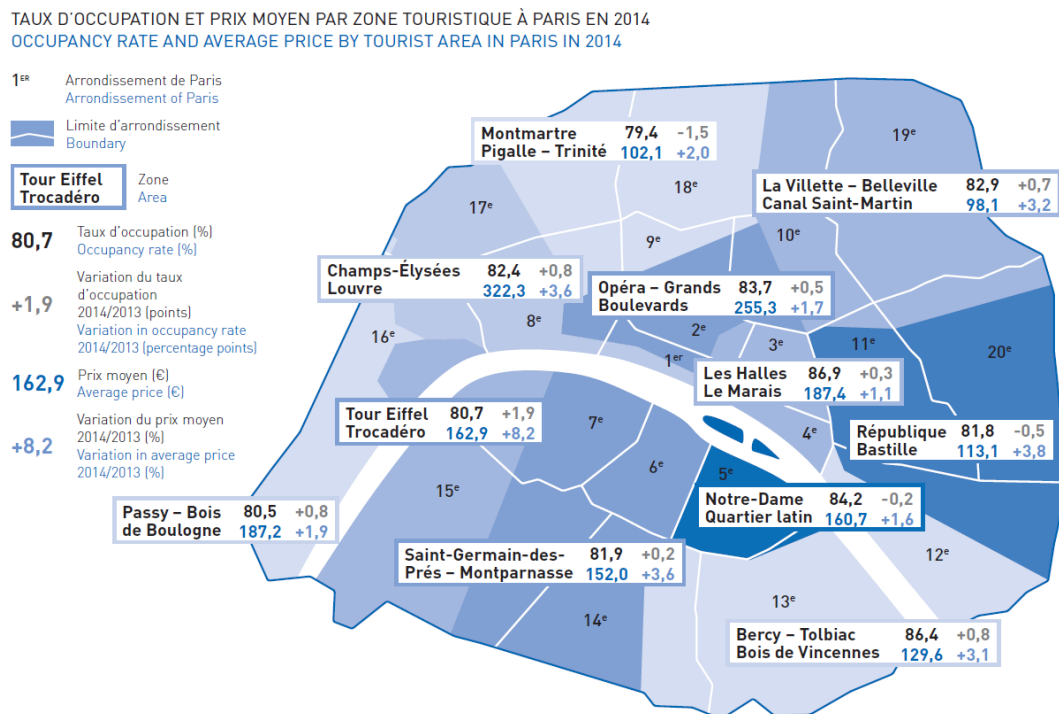


Fonte: *Office du tourisme de Paris*, (2014)

La figura 2.2 ci aiuta a capire quali sono i quartieri più economici e più cari di Parigi: Il più caro in assoluto è il quartiere degli Champs-Élysées Louvre (322,3 euro di prezzo medio), seguito dal quartiere Opéra-Grands Boulevards (255,3 euro), Les Halles Marais (187,4 euro), Passy-Bois de Boulogne (187,2 euro), Tour Eiffel-Trocadero (162,9 euro), Notre-Dame e quartiere Latino (160,7 euro): sono i tutti quartieri più centrali, vicino alla Senna, tranne quello di Passy-Bois de Boulogne, più decentrato verso sud-ovest. I quartieri meno cari sono quelli di Parigi nord: La Villette-Belleville-Canal Saint Martin con un prezzo medio di 98,1 euro, seguito da Montmartre-Pigalle-Trinité con 102,1 euro e République-Bastille con 113,1 euro per notte.

Da sapere che i quartieri di Parigi nord sono ancora i più toccati dalla piccola criminalità e spaccio di droga, ed è molto probabilmente una delle ragioni per cui il prezzo medio è più basso.

Figura 2.2 - Prezzo medio degli hotel a Parigi per area-quartiere, 2014



Fonte: *Office du tourisme de Paris*, (2014)

2.5 Gli attentati terroristici Charli Hebdo et Bataclan, i “gilet gialli” e gli scioperi SNCF: una rapida analisi del quinquennio 2015 – 2019

In questo paragrafo si cercherà di delineare come i differenti periodi di crisi abbiano influito sui flussi turistici nella capitale e sull’economia turistica nel quinquennio 2015-2019. Si valuteranno gli effetti della crisi dovuta agli attentati del 2015 e il recupero successivo della destinazione, nonostante la crisi dei gilet gialli e la forte ondata di scioperi nel 2019. Lo scopo è quello di confrontare tale periodo con il 2020 e 2021, caratterizzato dal COVID-19, per meglio comprendere le specificità dei differenti periodi di congiuntura negativa.

Il motto della città di Parigi, “*fluctuat nec mergitur*”, che tradotto liberamente dal latino significa “sebbene in balia delle onde, non affonda”, sottintende come la storia di questa città sia caratterizzata da periodi di crisi di maggiore o minore gravità, ma che non hanno

mai avuto la meglio sulla capitale. Un “segreto” della resilienza della capitale francese sta nel suo dinamicissimo tessuto economico e sociale che è in grado contrapporre agli eventi catastrofici che l’hanno colpita delle soluzioni quasi immediate, capaci di essere efficace volano di ripresa.

In una destinazione di importanza mondiale e in continua evoluzione come Parigi, capace di attrarre investimenti pubblici e privati, francesi ed esteri, ad un evento negativo può infatti corrispondere un evento positivo capace di controbilanciare gli effetti negativi, come l’organizzazione di congressi su scala mondiale, l’inaugurazione di infrastrutture pubbliche di grande importanza o semplicemente il compimento di lavori derivanti da capitali privati (costruzione di nuovi hotel o restauro di luoghi simbolo di Parigi dal grande potere attrattivo). Nelle righe successive si cercherà di delineare gli eventi infausti e fausti che hanno caratterizzato il quinquennio 2015-2019 (secondo l’*Office du tourisme de Paris*, 2015-2020).

Il 2015 può essere definito un anno di crisi in quanto caratterizzato dai due attentati terroristici di gennaio e novembre, più precisamente il 7 gennaio (attentato al settimanale satirico Charli Hebdo) e il 13 novembre (attentato al teatro Bataclan, con 130 morti e 413 feriti). Il 2015 è anche stato l’anno della conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (COP21) che si è tenuta a Parigi dal 30 novembre al 12 dicembre, un evento straordinario di portata planetaria, e sempre nel 2015 Parigi è stata candidata per i giochi olimpici del 2024, investitura ufficiale ottenuta poi nel 2017. Nello stesso anno vengono inaugurati il *Generator*, un ostello di nuova generazione da 950 letti (il più grande della città) nel 10° *arrondissement*, la nuova *Philharmonie*, teatro filarmonico da 2400 posti nel 18° *arrondissement*, l’*Accor Hotel Arena*, spazio per eventi con una capacità di 20.300 persone nel 12° *arrondissement*. Riapre il museo *Rodin*, uno dei più celebri della capitale, dopo un lungo periodo di restauro.

Il 2016 è stato un altro *annus horribilis* per l’industria turistica parigina. A causa degli attentati terroristici, il governo francese ha dichiarato lo “stato d’urgenza” (*état d’urgence*) per tutto il 2016, caratterizzato da allerta massima, continue operazioni di controllo eseguite da polizia e servizi d’intelligence. In marzo a Bruxelles (città vicina a Parigi) ha avuto luogo un attentato terroristico che ha provocato 32 morti più 340 feriti e il 14 luglio (data simbolica che ricorda la presa della Bastiglia) ha avuto luogo a Nizza un altro attentato che ha provocato 86 morti e 458 feriti. Ancora, da marzo sino a settembre la capitale francese ha assistito ad una vasta ondata di scioperi organizzati per protestare

contro la legge sul lavoro, talora con risvolti violenti. In giugno delle condizioni meteorologiche particolarmente avverse hanno provocato una piena eccezionale della Senna che ha bloccato tutte le attività correlate al celebre fiume. D'altro canto, nell'altro piatto della bilancia, un evento maggiore come la coppa UEFA (campionato europeo di calcio) ha avuto luogo nella capitale dal 10 giugno al 10 luglio generando un indotto calcolato attorno a 1,22 miliardi di euro. Sempre in giugno il celebre Hotel Ritz ha riaperto i battenti dopo 4 anni di restauri (l'ultima chiusura per restauro datava 1979).

Il 2017 è un anno in cui la città di Parigi tira un sospiro di sollievo, per così dire. Non vi sono eventi catastrofici paragonabili a quelli dei due anni precedenti. In novembre lo "stato d'emergenza" (*état d'urgence*) a causa degli attentati viene tolto, dopo quasi due anni di allerta costante. La capitale ospita in gennaio il campionato mondiale di pallamano, si inaugurano in ottobre la più grande sala di concerti europea, la *U Arena de Nanterre* da 40.000 posti (il concerto inaugurale ha visto ospiti i *Rolling Stones*) e in novembre un centro congressi da 35.000 posti (uno dei più grandi in Europa), il *Convention Center de Vivalis* nel 15° *arrondissement*. L'hôtel *Crillon*, un altro luogo simbolico per Parigi, è stato riaperto dopo 4 anni di restauri nel mese di luglio. Nel 2017 Parigi è designata ufficialmente come la città che nel 2024 ospiterà i giochi olimpici.

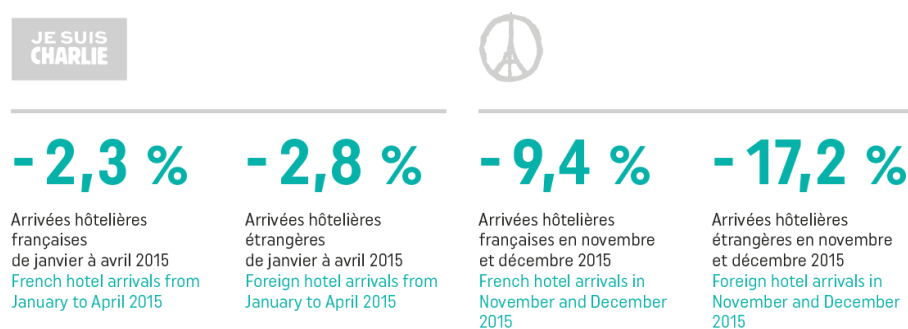
Il 2018 resta un anno positivo per il turismo, anche se qualche evento negativo comincia a fare capolino: da aprile a giugno ha luogo uno sciopero SNCF (le ferrovie francesi) ad intermittenza che durerà per un totale di 32 giorni e in novembre comincia a formarsi il movimento dei Gilet Gialli per protestare (almeno inizialmente) contro l'aumento del prezzo del carburante. Il 2019 sarà l'anno caratterizzato dai Gilet Gialli e dalle loro manifestazioni talora molto violente. Dall'altro lato, il 2018 vede Parigi come scenario per tre film: *Mission Impossible – Fallout* con Tom Cruise, *Gli animali fantastici – I crimini di Grindelwal* e il videoclip di Beyoncé, *Everything is Love*. La Francia nel 2018 diventa campione del mondo di football: il trofeo calcistico contribuisce a dare al paese rinnovata fiducia e visibilità mondiale dopo i difficili anni segnati dagli attacchi terroristici. Un'altra apertura di un mito dell'*hôtellerie* parigina è quella dell'hotel *Lutetia* dopo 4 anni di restauri, celebre per essere stato anche quartier generale della Gestapo negli anni dell'occupazione nazista (1940-1945): un cinque stelle con 184 tra camere e suites. Tra gli eventi sportivi che hanno avuto luogo nella capitale francese nel 2018 vi sono stati i *Gay Games* in agosto, importanti per la portata simbolica che hanno avuto più che per il

numero di partecipanti, e la quarantaduesima edizione della *Ryder Cup* di golf, evento di portata internazionale.

Nel paragrafo precedente sono stati analizzati i dati relativi ad arrivi e presenze nella destinazione: se nel quadriennio 2011-2014 essi sono assai stabili, a partire dal 2015 vi sono delle sensibili variazioni che possono essere ricondotte agli eventi terroristici.

In figura 2.3 possiamo valutare l'impatto immediato degli attentati sugli arrivi francesi e stranieri: gli eventi di gennaio hanno fatto abbassare per i mesi successivi (febbraio-aprile 2015) del -2.3% gli arrivi francesi e del -2.8 gli arrivi esteri, mentre l'attacco al Bataclan molto più violento e devastatore ha provocato una immediata caduta degli arrivi domestici del -9.4% e degli esteri del -17,2% nei soli mesi di novembre e dicembre.

Figura 2.3 - Impatto immediato degli attentati del 7 e 9 gennaio e del 13 novembre 2015



Fonte: *Office du tourisme de Paris*, (2016)

Facendo riferimento alle differenti fasi della crisi descritte da Laws (2006) e viste nel capitolo primo, possiamo definire gli anni 2015 e 2016 un periodo di *emergency phase*, gli anni 2017 e 2018 di *recovery* e il 2019 è insieme periodo di *resolution phase*, *emergency phase* e *prodromol phase* per un'altra crisi a venire, di dimensioni planetarie (il COVID 19). Il 2015 e 2016 sono definibili come *emergency phase* in quanto caratterizzati dallo scatenarsi e dal perdurare degli eventi infausti. Vi è una diminuzione delle presenze turistiche del 5,11% nel 2015 rispetto al 2014 e del 8,39% nel 2016 rispetto al 2015 (tabella A.1, in appendice) e una diminuzione degli arrivi del 3,16% nel 2015 rispetto al 2014 e del 4,15% nel 2016 rispetto al 2015 (tabella A.2, in appendice). Il comparto alberghiero parigino nel 2014 ha generato un valore di 4,4 miliardi di euro, mentre nel 2015 il fatturato è stato di 4 miliardi di euro (-9%) e nel 2016 di 3,2 miliardi di euro, ovvero -27% sul 2014 e -20% sul 2015 (*Office du tourisme de Paris*, 2015-2016).

Gli anni 2017 e 2018 sono definibili come un periodo di *recovery* in quanto vedono un sensibile miglioramento della situazione, i cui sintomi sono un aumento delle presenze

del 12.46% nel 2017 e del 5.81% nel 2018 (tabella A.1) assieme ad un aumento degli arrivi dell'11.26% nel 2016 e del 4% nel 2018 (tabella A.2). Il fatturato del settore alberghiero comincia a crescere di nuovo e si attesta sui 3,7 miliardi di euro nel 2017 con un +15,62% rispetto al 2016 e tocca i 3,9 miliardi di euro nel 2018, +5,4% rispetto al 2017 (*Office du tourisme de Paris, 2017-2018*).

Il 2019 è un anno cerniera. Gli arrivi e presenze si stabilizzano a livelli superiori al 2014 segnando un record assoluto con 38 milioni di presenze e 17 milioni di arrivi e il fatturato alberghiero si attesta sui 4,5 miliardi di euro, un valore vicino a quello del 2014. Tali dati da soli fanno pensare ad un ritorno alla normalità. Tuttavia il movimento dei Gilet Gialli e le loro manifestazioni sono una presenza costante durante tutto il 2019 e rappresentano una minaccia per il comparto turistico, assieme agli scioperi di fine 2019 che hanno interessato la compagnia ferroviaria francese (SNCF) e che sono cominciati il 5 dicembre e durati più di trenta giorni a singhiozzo, fino a gennaio 2020. La particolarità dell'anno 2019 è che i flussi turistici, anche se hanno subito un possibile rallentamento della loro crescita, non hanno mostrato un calo. Persino i dati di dicembre 2019, mese caratterizzato dagli scioperi dei ferrovieri, presentano un calo degli arrivi (-2.4%) sullo stesso mese del 2018 ma un incremento delle presenze (+2%), stando a significare un aumento del soggiorno medio. Il 2019 è da considerarsi dunque come *resolution phase* per quanto riguarda la crisi degli attentati, *emergency phase* per quanto riguarda la crisi dei Gilet Gialli e degli scioperi e *prodromol phase* in quanto il COVID 19 si è manifestato in Cina nel dicembre 2019.

A questo proposito è interessante notare come fasi differenti dello sviluppo di una crisi, anche contraddittorie tra loro, possano sovrapporsi nel contesto di una destinazione e in un contesto (almeno apparente) di congiuntura economica positiva.

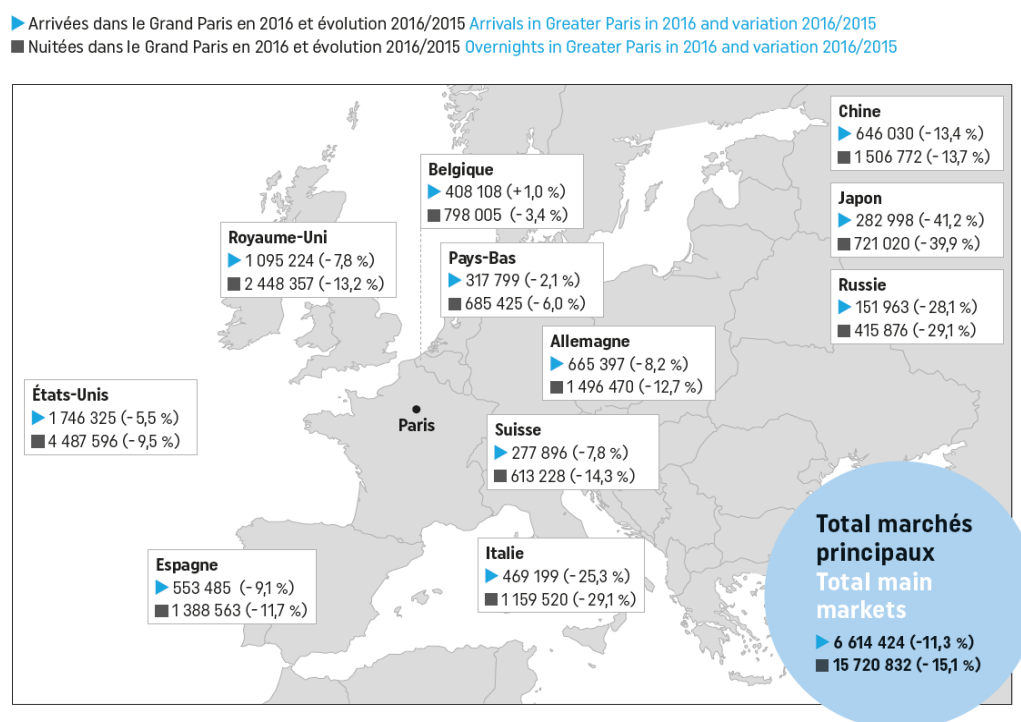
Ancora, il fatto che una crisi come quella dei Gilet Gialli e degli scioperi SNCF non sia riuscita a compromettere il risultato del comparto alberghiero facendo diminuire i flussi turistici nella destinazione, ci fa capire non solo come vi siano differenti tipologie di crisi ma anche che il contesto della destinazione turistica, con le sue forze e debolezze, sia fondamentale per contenere i danni provocati dagli momenti di congiuntura negativa. Ancora: nel contesto turistico, l'elemento della percezione del rischio legato al viaggio da parte del viaggiatore, è fondamentale nel processo di scelta di una destinazione piuttosto che di un'altra. È così probabile che, più gli eventi nefasti che si manifestano in una destinazione sono percepiti dai viaggiatori come una reale minaccia per la sicurezza

personale, più tali viaggiatori sceglieranno altre destinazioni più sicure facendo così abbassare il fatturato della destinazione percepita come “meno sicura”. La minaccia rappresentata da uno sciopero o dal movimento dei Gilet Gialli è tuttavia molto inferiore a quella di un attacco terroristico: per questa ragione il rischio percepito da un viaggiatore che si reca a Parigi in un periodo di manifestazioni di Gilet Gialli può verosimilmente ritenersi minore del rischio percepito dallo stesso viaggiatore che si reca a Parigi in periodo di allerta terroristica.

Tali considerazioni possono essere confermate se si prendono in considerazione i dati presenti nelle figure 2.4 e 2.5, ovvero le variazioni degli arrivi e presenze a Parigi nel 2016 rispetto al 2015 rispetto ai mercati di riferimento. Si potrebbe affermare che più il decremento degli arrivi e presenze da un mercato geografico è elevato, più la percezione del rischio da parte di tale mercato può ritenersi elevata in quanto un viaggiatore decide semplicemente di non recarsi in una destinazione in quanto percepita come pericolosa.

Dalla figura 2.6 emerge come il mercato col maggior decremento di arrivi sia il Giappone (-41,2) seguito dalla Russia (-28,1%) e dall'Italia (-25,3%). L'unico mercato europeo che vede un incremento degli arrivi è il Belgio, con un +1%. In totale i principali mercati per Parigi hanno registrato un decremento dell'11,3% degli arrivi e del 15,1% delle presenze.

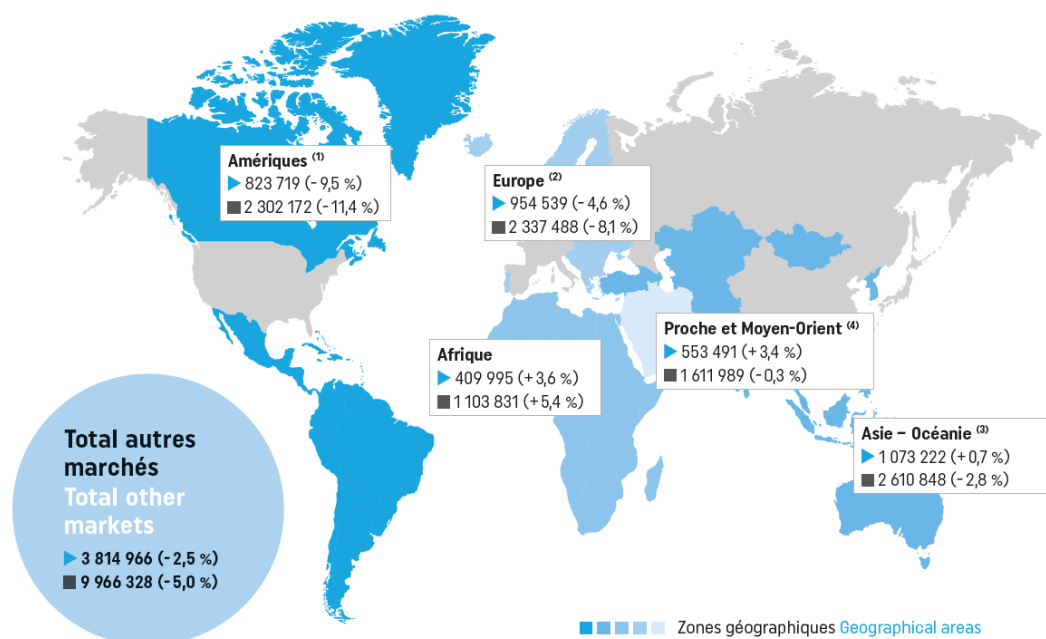
Figura 2.4 - Variazione percentuale degli arrivi e presenze a Parigi nel 2016 rispetto al 2015: principali mercati di provenienza



Fonte: Office du tourisme de Paris, (2017)

In figura 2.5 sono riportati i dati per i mercati “emergenti” ed appare come il decremento percentuale sia di molto inferiore a quello dei mercati consolidati ed illustrati in figura 2.6: in totale il decremento dei mercati “emergenti” è infatti del 2,5% per gli arrivi e del 5% per le presenze. Gli arrivi dei viaggiatori provenienti dall’Africa hanno registrato un incremento del 3,6% e le presenze del 5,4% si tratta del valore più alto tra i dati riportati e che si spiega con il fatto che i viaggiatori africani hanno come scopo molto spesso la visita a parenti e amici residenti nella capitale francese in cui le comunità africane sono molto numerose a causa del passato coloniale francese. A seguire troviamo gli arrivi e presenze provenienti dal Medio Oriente (con un incremento rispettivamente del 3,4% e un decremento dello 0,3%), Asia ed Oceania (Cina e Giappone esclusi) con il +0,7% di arrivi e -2,8% di presenze, Europa (esclusi i paesi europei elencati in figura 2.6) con un decremento del 4,6% di arrivi e dell’8,1% di presenze, per finire con i paesi americani (USA esclusi) con il decremento più significativo, ovvero -9,5% di arrivi e -11,4% di presenze. Se i dati relativi alle presenze hanno percentuali di decrescita più elevate di quelle relative agli arrivi (ed è il caso di quasi tutti i mercati esaminati, tranne per l’Africa), significa che il soggiorno medio nella destinazione viene accorciato (il viaggiatore permane per un tempo più breve nella destinazione) ed è un comportamento coerente se la percezione di rischio del viaggiatore è elevata.

Figura 2.5 - Variazione percentuale degli arrivi e presenze a Parigi nel 2016 rispetto al 2015: mercati emergenti



Fonte: Office du tourisme de Paris, (2017)

Un altro dato interessante per valutare la forza del comparto alberghiero di Parigi è quello delle aperture dei nuovi hotel. Secondo l'ufficio del Turismo di Parigi (2015 e 2016) i nuovi hotel aperti nel 2015 sono stati 20, per un totale di 1616 nuove camere e 39 nel 2016 per un totale di 2276 nuove camere: nonostante il periodo di crisi per il turismo il comparto alberghiero ha comunque scommesso sulla destinazione e sulla sua capacità di ripresa.

Passando all'analisi afferente al comparto alberghiero classificato della capitale nel periodo considerato, si vede come il tasso d'occupazione del comparto alberghiero nel 2015 sia sceso al 75,8%, ovvero del -3,1% rispetto al 2014; nel 2016 il tasso d'occupazione è sceso ancora, al 69,5%, registrando un -6,2% rispetto all'anno precedente. Per quanto concerne il prezzo medio camera, nel 2015 si è attestato a 137 euro, praticamente uguale al prezzo del 2014: questo dato risulta interessante in quanto sta a significare che nonostante il periodo di crisi non si è scatenata una guerra dei prezzi tra albergatori, pratica che ha come risultato quello di spingere il prezzo medio di tutto il comparto verso il basso e che è ricorrente in caso di forte (e improvviso) calo della domanda. Nel 2016 il prezzo medio camera sale a 141,40 euro per attestarsi a 146,30 euro nel 2018 e scendere a 131,30 euro nel 2019, forse a causa della crisi legata ai Gilet Gialli e degli scioperi dei trasporti pubblici unitamente ad un aumento dei posti letto. Il tasso di occupazione degli hotel sale a partire dal 2017 (75,2%) fino ad arrivare nel 2018 al 78,6% e nel 2019 al 78%. Secondo l'Ufficio del Turismo di Parigi (2015-2019) anche il turismo d'affari nel 2015 vede un calo delle presenze con un 14,3% in meno rispetto all'anno precedente, ma nel 2016 la clientela business registra un incremento eccezionale del +38,5% nonostante il periodo di crisi (che evidentemente non influisce sul viaggiatore *business*); la crescita di tale segmento continua nel 2017 con un +8,2%, nel 2018 con un +1,9% per decrescere nel 2019 di un -1,7% rispetto all'anno precedente. Va ricordato che nel segmento "affari" sono inclusi anche i congressisti e che Parigi resta una delle città più importanti a livello mondiale per congressi e fiere.

Facendo riferimento a quanto visto nel primo capitolo, si cercherà in via conclusiva di definire la crisi del 2015-2016 utilizzando gli elementi visti nella figura 1.3 in cui sintetizzano le cause delle crisi, endogene ed esogene. Appare sin da subito come le cause scatenanti siano esogene, dovute ad "eventi straordinari" (il terrorismo) unitamente a fattori macro-economici (i Gilet Gialli e gli scioperi): in questo caso i "fattori settoriali", che qui possiamo identificare con le caratteristiche del comparto alberghiero parigino,

sembrano essere non elementi di crisi ma di resilienza, in quanto capaci di reagire ai danni causati dalla crisi, e capaci di nuovi investimenti anche durante il periodo di congiuntura negativa (aumento della capacità delle camere nel periodo considerato).

Le cause esogene scatenanti la crisi impattano sicuramente sulle singole imprese alberghiere generando possibili crisi interne, accelerando ad esempio un declino già presente, oppure, per le imprese meglio gestite, aumentandone ulteriormente la resilienza: le cause esogene di una crisi che interessa un'intera destinazione turistica, sono possibili catalizzatori di "crisi" interne delle imprese che insistono sulla destinazione stessa. In questo contesto la parola "crisi" va intesa nel suo senso originario, etimologico, visto nei capitoli precedenti e traducibile come "capacità di discriminare per prendere la buona decisione" per perennizzare l'attività economica.

Nel capitolo quarto, esaminando i casi studio, ci si valuteranno nel dettaglio gli effetti dei periodi di crisi su due reali imprese alberghiere.

Capitolo 3

L'impatto del COVID-19 sulla destinazione turistica Parigi

Dopo aver esposto i dati relativi alla destinazione Parigi dal 2011 al 2019, in questo paragrafo si valuterà come la pandemia del COVID-19 abbia influito sulla destinazione turistica e sul suo comparto alberghiero.

L'anno 2020 è caratterizzato a livello mondiale dallo scatenarsi di una pandemia che travolge uno dopo l'altro tutti i paesi a livello planetario cominciando dalla Cina (città di Wuhan, fine 2019). Tutti i settori dell'economia sono fortemente toccati, soprattutto il settore turistico in quanto la lotta contro l'epidemia da coronavirus implica la chiusura delle frontiere.

Il 23 gennaio 2020 un *lockdown* è messo in opera a Wuhan, in Cina, e il giorno dopo 3 casi di COVID-19 sono recesiti in Francia. Nel febbraio 2020 l'Italia è il primo paese europeo a fare i conti con l'epidemia da coronavirus e l'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) dichiara l'11 marzo ufficialmente il COVID-19 come "pandemia".

La Francia decide di instaurare un *lockdown* il 17 marzo: sarebbe dovuto durare 2 settimane ma finirà solo l'11 maggio 2020. A partire dal 20 aprile, il 100% delle nazioni a livello mondiale instaura delle restrizioni ai viaggi internazionali di fatto chiudendo le frontiere, dando così una battuta d'arresto all'intero turismo mondiale.

Il 2 giugno 2020 a Parigi riaprono i ristoranti e i bar e resteranno aperti per tutta la stagione estiva dando una boccata di ossigeno al comparto ristorativo e alberghiero.

Il 17 ottobre viene istituito un coprifuoco (dalle ore 21 alle 6) che si trasformerà poi in un nuovo *lockdown* il 30 ottobre e che durerà sino al 15 dicembre 2020: dopo questa data sarà istituito un coprifuoco dalle ore 20 alle 6 e persisterà, con lievi cambiamenti d'orario, fino al 30 giugno 2021.

La campagna vaccinale in Francia è cominciata ufficialmente il 27 dicembre 2020 ma è solo a partire dalla fine della primavera-inizio estate 2021 che i numeri dei vaccini somministrati cominciano a crescere sensibilmente.

Nel 2020 e 2021 i giorni di *lockdown* in Francia sono stati 101, i giorni di chiusura delle attività commerciali di non pubblica utilità 86 e quelli dei musei, bar e ristoranti 142. I giorni di coprifuoco 120 (*Office du tourisme de Paris, 2021*).

3.1 L'impatto del COVID-19 sur turismo mondiale

A livello mondiale, secondo dati WTO (*World Tourism Organisation*, 2021), il calo complessivo degli arrivi turistici nel 2020 rispetto al 2019 è stato del -73% (figura 3.1), con un vero crollo a partire da aprile 2020 e una piccola ripresa durante la stagione estiva 2020, calo che si assesta nei primi 5 mesi dell'anno 2021 a -85% (figura 3.2): il dato 2021, spiega il WTO, è calcolato in rapporto al 2019 e non all'anno precedente per una ragione di migliore rappresentatività. Nel 2020 il continente Europa perde il 69% degli arrivi turistici rispetto all'anno precedente, e nel 2021 la perdita è dell'85% (dato calcolato su dati 2019). Nel 2020 è il continente americano a perdere di meno (-68%) mentre nello stesso anno il continente che perde più arrivi turistici è l'Asia, Australia ed isole del Pacifico (*Asia and Pacific*) con un -84%. Nel 2021 le destinazioni *Asia and Pacific* contano una perdita del 95% mentre il continente americano resta quello che perde meno con il -72% di arrivi rispetto al 2019.

Già da questi primi dati ci si rende conto di come ci si trovi di fronte d una crisi del settore turistico di portata eccezionale e differente da tutte le altre crisi vissute in precedenza: si tratta di un evento nefasto che impatta su tutte le destinazioni turistiche mondiali praticamente azzerando i flussi turistici.

Figura 3.1 - Calo degli arrivi turistici a livello mondiale, 2020



Fonte: WTO, (2021)

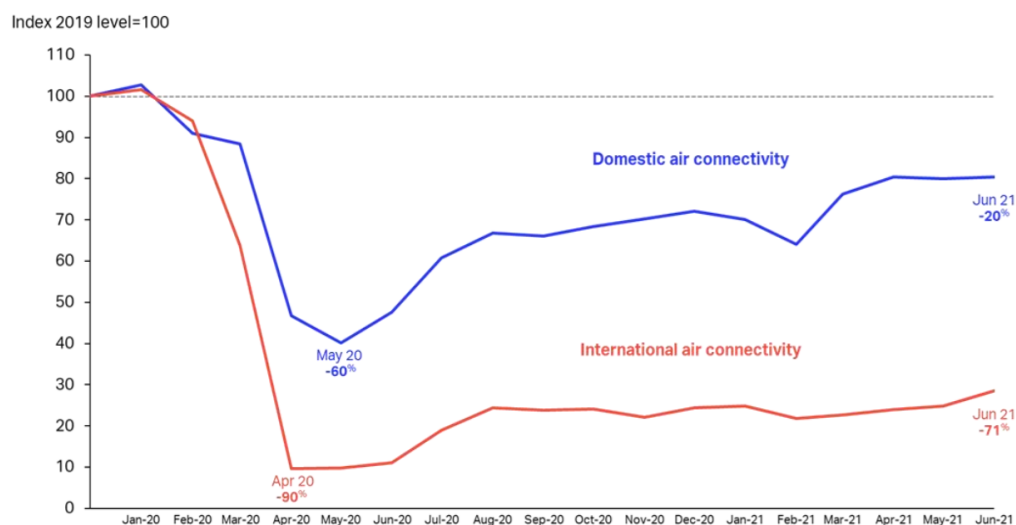
Figura 3.2 - Calo degli arrivi turistici a livello mondiale, 2021



Fonte: WTO, (2021)

I dati relativi al calo degli arrivi turistici a livello planetario rispecchiano il calo del traffico aereo mondiale che si ferma quasi completamente in aprile, maggio e giugno del 2020 con un drastico -90% (grafico 3.1), riprendendo in modo progressivo a partire dalla stagione estiva 2020 per arrivare a registrare un calo complessivo del 20% per i voli domestici e un -71% per gli internazionali nel giugno 2021.

Grafico 3.1 - Andamento dei collegamenti aerei, domestici e internazionali, a livello mondiale, gennaio 2020 – giugno 2021



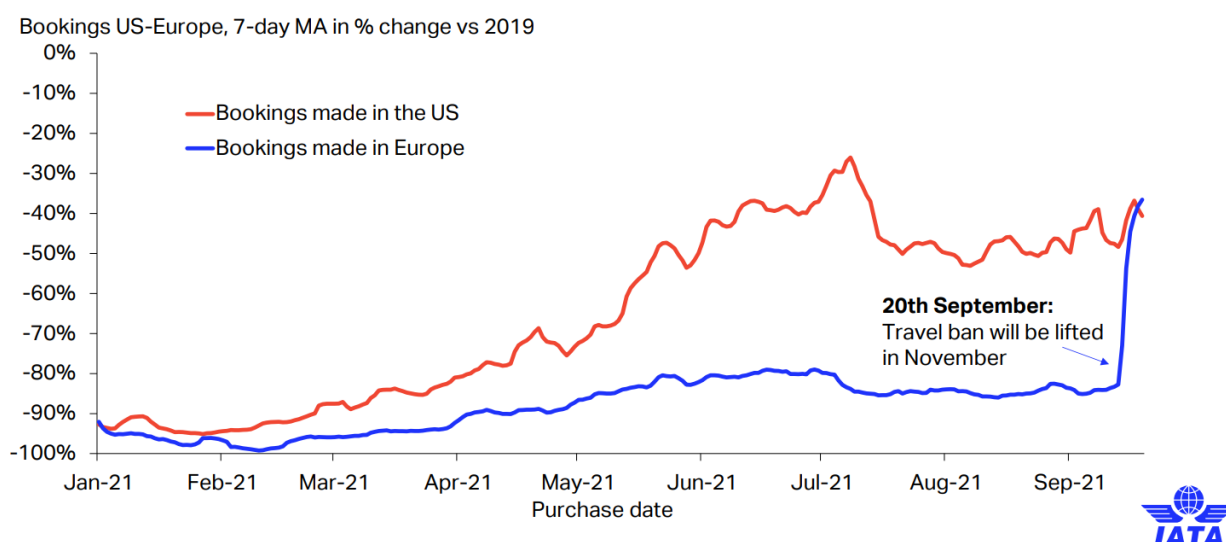
Fonte: Iata (luglio 2021)

Il grafico 3.1 va letto assieme al grafico 3.2, in cui è illustrata la variazione delle prenotazioni di biglietti negli Stati Uniti d'America ed in Europa nel 2021, sul 2019.

Appare chiaro da tale grafico come il picco delle prenotazioni di biglietti aerei si manifesti in settembre-ottobre 2021 per i viaggiatori europei e in luglio-agosto 2021 per i viaggiatori statunitensi: tale dato è importante poiché misura la fiducia dei viaggiatori sulla ripresa del turismo mondiale. Secondo il rapporto IATA (ottobre 2021) la velocità di ripresa del comparto turistico dipende infatti dalla riduzione delle restrizioni al viaggio a sua volta collegata al successo (o meno) delle campagne vaccinali nei singoli paesi: la fiducia del viaggiatore infatti è proporzionale alla fiducia nell'efficacia dei vaccini come soluzione efficace del problema della pandemia.

Ciò che risulta interessante nel grafico 3.2 è il fatto che vi sono dei "punti di svolta" (*turning point*) a partire dai quali la ripresa si consolida. Per il mercato statunitense un punto di svolta è marzo 2021, momento in cui la crescita delle prenotazioni si fa costante sino ad arrivare al suo picco in luglio 2021 per diminuire ancora da agosto a settembre 2021. Per il mercato europeo le prenotazioni cominciano a crescere da aprile 2021 per impennarsi all'improvviso nel mese di settembre 2021, sintomo che probabilmente il mercato europeo stima l'uscita dal COVID-19 molto prossima a venire.

Grafico 3.2 - Variazione delle prenotazioni di biglietti aerei fatte negli USA e in Europa rispetto al 2019



Fonte: IATA (ottobre 2021)

3.2 Arrivi e presenze a Parigi ed Île de France nel 2020 e 2021

La crisi sanitaria ha costretto le strutture turistiche della capitale a chiudere durante i periodi di *lockdown* e molte di esse sono rimaste chiuse durante tutto il periodo del COVID-19 sino a settembre 2021: tale situazione ha reso difficile la raccolta dei dati statistici relativi agli arrivi, alle presenze, al tasso di occupazione, al prezzo medio mese per mese riguardanti la capitale francese (intesa come *Grand Paris* e *Paris intramuros*). Per questa ragione, in assenza di dati completi sulla città, si utilizzeranno quelli relativi alla regione “*Île-de-France*”, realtà amministrativa di cui Parigi fa parte: va sottolineato come il comparto alberghiero dell’*Île-de-France* sia composto in stragrande maggioranza dalle strutture ricettive della *Grand Paris*, fatta eccezione per il parco divertimenti di Disneyland che insiste nel suo territorio e che possiede i suoi hotel (ma non così rilevanti per posti letto se confrontate con il comprensorio di Parigi).

Ancora, gli unici dati completi per il 2020, che l’istituto nazionale degli studi statistici francese propone, sono relativi alle presenze nell’*Île-de-France* e li troviamo rappresentati nel grafico 3.3.

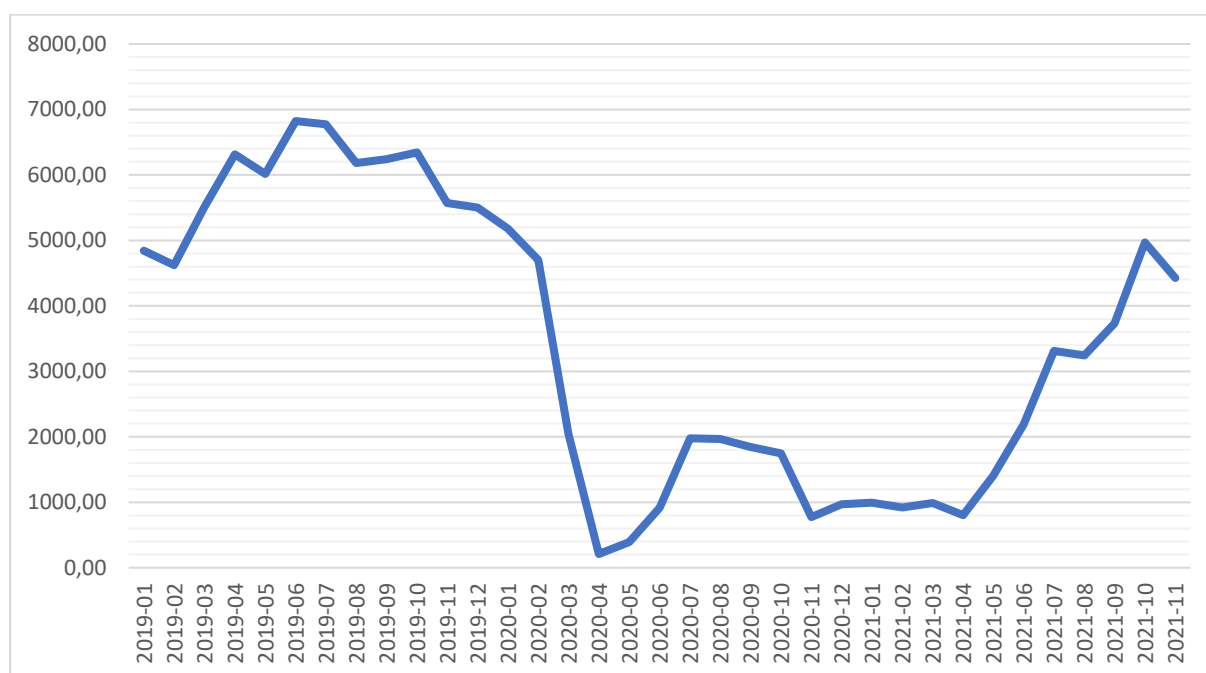
Stando a tali dati, troviamo un anno 2019 che segue l’andamento della stagionalità classica nella destinazione Parigi per poi assistere ad un rapido declino delle presenze a cominciare da febbraio 2020 per arrivare a quasi zero presenze in aprile 2020 (durante il primo *lockdown*) e recuperare relativamente durante la stagione estiva 2020 (luglio – ottobre), per ricadere durante il secondo periodo di *lockdown* e coprifuoco (ottobre 2020-aprile 2021) ad un milione circa di presenze (- 87% sul 2019).

Se dovessimo individuare i *turning points* del periodo del COVID-19, ovvero i punti di svolta di questo periodo di crisi, essi possono essere individuati in febbraio 2020 (caduta vertiginosa delle presenze), aprile 2020 (punto di minimo delle presenze a 200.000 unità circa), aprile 2021 (un anno dopo) con una netta ripresa verso una possibile *recovery phase* fino al mese di ottobre 2021 (che raggiunge i valori di febbraio 2020, mese non toccato direttamente dal COVID-19 e mese di bassa stagione in tempi “normali”) per poi registrare una diminuzione delle presenze in novembre 2021, probabilmente per ragioni più attinenti all’andamento fisiologico della stagionalità della destinazione piuttosto che per ragioni legate alla pandemia.

Secondo l’*Office du Tourisme de Paris (2021)*, possiamo riassumere l’andamento del 2020 sul 2019 affermando che gli arrivi turistici nella Grande Parigi sono stati di 7,2 milioni nel

2020, registrando dunque un -70,9% rispetto al 2019, di cui il 35,2% è rappresentato dagli stranieri e il 64,7% di francesi. In questi dati vi sono anche i mesi di gennaio e febbraio 2020, mesi che non sono stati così fortemente colpiti dalla pandemia: se si considera il calo di arrivi a partire da marzo 2020, esso si attesta ad un -74,2% rispetto al 2019.

Grafico 3.3 - Presenze di turisti internazionali e nazionali nella regione Île de France, in migliaia, da gennaio 2019 a novembre 2021

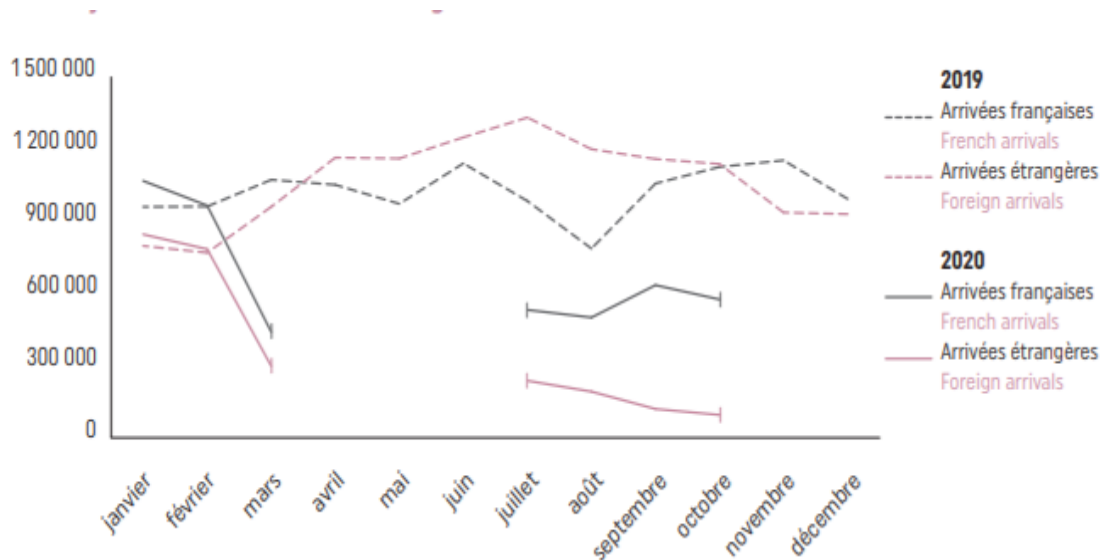


Fonte: INSEE (2021), tabella A.3 in appendice

Se ci si concentra sull'evoluzione degli arrivi francesi e stranieri su Parigi Capitale in senso allargato (*Grand Paris*) si può notare come l'andamento sia coerente con quello visto poco sopra e reattivo alla regione *Île-de-France* (grafico 3.4). Si nota come vi sia un effettivo "buco" nella raccolta dei dati tra marzo e giugno 2020: in periodo di crisi è infatti possibile che i dati necessari per una operazione di *intelligence* possano mancare e mettere dunque in difficoltà il *management* chiamato alla presa di decisioni. La domanda che sorge di fronte a questa realtà è come riuscire a sopperire alla mancanza di tali informazioni per poter garantire un processo decisionale fondato su basi attendibili. Tale problematica si collega alla discussione, aperta nel capitolo primo e relativa alle cause endogene della crisi di una realtà aziendale, relativa alle decisioni del *management*. Appare evidente come possano esistere dei momenti in cui i dati, in un periodo di crisi profonda e generalizzata, semplicemente non esistano in quanto indisponibili o che i dati esistenti non possano essere utilizzati perché non abbastanza rappresentativi. In questo caso è l'esperienza del

manager che dovrà sopperire a tale mancanza, prendendo delle decisioni sufficientemente veloci per affrontare il periodo difficile e sarà necessario cercare altre fonti di dati che permettano al decisore di capire qual è l'evoluzione della crisi sulla destinazione.

Grafico 3.4 - Evoluzione degli arrivi francesi e stranieri su Parigi (*Grand Paris*), 2019 e 2020



Fonte: *Office du tourisme de Paris* (2021)

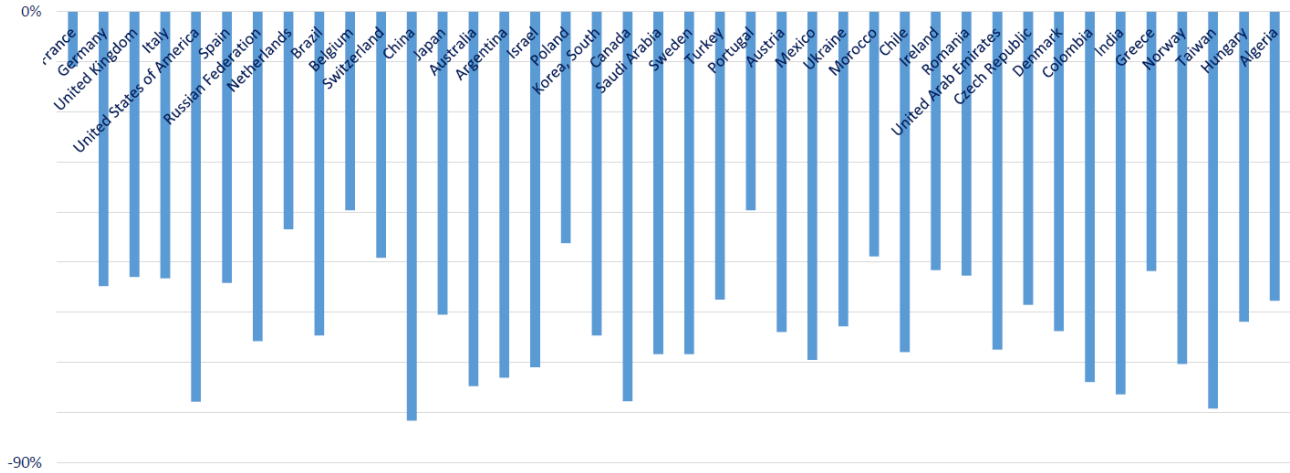
Di fronte ad una mancanza di dati da parte delle istituzioni pubbliche (come ad esempio l'INSEE, l'Istituto Nazionale di Statistica Francese), in questo contesto, si è voluto sopperire ai dati mancanti andando a cercare dei dati supplementari (e complementari) erogati dal sito Booking.com: la scelta è stata guidata dal fatto che tale sito raccoglie quasi tutti gli hotel, classificati e non, della piazza parigina e le informazioni che ne derivano sono consolidate ed in tempo reale. Tuttavia, a differenza dei dati ufficiali su presenze ed arrivi, i dati da provenienti da Booking.com riguardano le prenotazioni alberghiere effettuate sul periodo 2020 (grafico 3.5) e non gli "arrivi e presenze" che fanno parte della classica lettura della destinazione turistica.

Nel primo capitolo in figura 1.1, secondo quanto illustrato da Denizci Guillet *et al.* (2015), abbiamo potuto constatare come la fase di *business analysis* sia fondamentale per la presa di decisioni relativa al revenue management di una struttura ricettiva o azienda turistica in senso lato, e nel caso della crisi dovuta al COVID-19 nella destinazione Parigi appare come il fatto di aver vissuto delle crisi precedenti possa aiutare il *manager* a interpretare i pochi dati presenti per poter prendere le decisioni il più correttamente e velocemente

possibile. Si intravede dunque in filigrana come esista una sorta di “resilienza manageriale” che si declina anche nella capacità di saper interpretare il mercato quando la visibilità è praticamente nulla.

La resilienza di una destinazione si può misurare pure dalla sua capacità di attrarre viaggiatori anche durante i periodi di congiuntura negativa. Nel caso del COVID-19, in cui le frontiere sono state chiuse (completamente per gli arrivi transcontinentali e a singhiozzo tra gli stati dell’Unione Europea), diventa importante aver ben chiari quali siano i principali mercati di provenienza geografica per la destinazione. Nel paragrafo 2.1.2 abbiamo constatato come il mercato interno (francese) rappresenti nel periodo 2011-2019 il primo mercato per Parigi, sia in situazione di congiuntura stabile sia in periodo di crisi e gli altri 2 mercati di riferimento sono gli USA e il Regno Unito. Nel contesto della pandemia di COVID-19 il forte mercato interno diventa un vero e proprio punto di forza in quanto, come appare dai grafici 3.5 e 3.6 è il mercato francese a subire il minor calo rispetto al 2019 e ad acquistare più notti d’albergo (dati Booking.com 2021), mentre i clienti Usa, pur restando nella *top ten* degli acquisti di notti alberghiere nel 2020, diventano praticamente insignificanti.

Grafico 3.5 - Evoluzione delle prenotazioni alberghiere su Parigi per nazione in percentuale, 2020 su 2019



Booking.com

Fonte: Booking.com, (2021)

Il grafico 3.6 disegna un profilo dei viaggiatori tutto europeo durante il periodo di COVID-19 e fortemente dipendente dall'evoluzione del virus sia nei paesi di origine che nella destinazione di arrivo.

Durante i mesi di *lock-down*, come ad esempio aprile e maggio, si constata come anche il mercato interno sia fermo: i francesi non si spostano nè escono di casa seguendo le istruzioni governative e aspettando di vedere cosa accade.

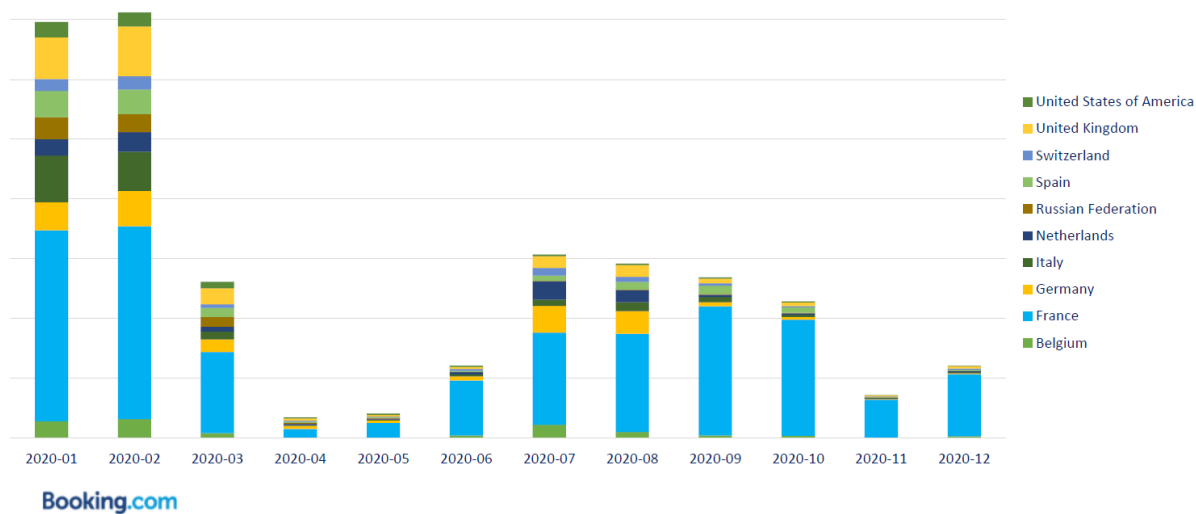
Tuttavia i due periodi di *lock-down* di aprile-maggio e novembre-dicembre appaiono essere differenti per quanto riguarda il comportamento del turista francese, in quanto se durante il primo periodo resta a casa per davvero, durante il secondo periodo si sposta di più rappresentando inoltre la quasi totalità degli acquisti di camere d'albergo.

Nel periodo estivo, immediatamente successivo al primo *lockdown*, si nota come l'acquisto di camere d'albergo da parte di viaggiatori stranieri sulla capitale sia effettuato in primo luogo da tedeschi, seguiti dagli olandesi, inglesi e belgi: i paesi appena elencati sono collegati a Parigi da treni ad alta velocità e sono paesi immediatamente confinanti con la Francia, dai quali Parigi dista poche ore di auto.

In questo periodo di crisi generalizzata in cui le compagnie aeree sono costrette a inchiodare al suolo i loro velivoli, appare come la presenza di altre vie di collegamento alternative e sicure giochino un ruolo fondamentale nel processo di scelta del viaggiatore e sono un asset importante nel determinare la resilienza (e sopravvivenza) del comparto turistico della destinazione Parigi.

Per i clienti inglesi, oltre alla difficile realtà del COVID-19, va aggiunta la problematica relativa al BREXIT che implica una maggior chiusura delle frontiere britanniche (per merci e persone) a prescindere dal COVID-19 e che non ha certo facilitato una rapida apertura delle frontiere tra Regno Unito ed Europa. L'aspetto del BREXIT, unito a quello del COVID-19, hanno isolato ancor più la Gran Bretagna nel 2020 e sarà interessante vedere l'evoluzione di questo mercato turistico (uno dei maggiori 3 per la destinazione) nel corso della fase di *recovery* (uscita dalla crisi e ritorno ad una nuova normalità) per Parigi.

Grafico 3.6 - Top ten delle nazionalità presenti su Parigi per notti d'albergo acquistate, 2020



Fonte: Booking.com, (2021)

Dopo aver analizzato la provenienza dei viaggiatori, è interessante soffermarsi sul loro comportamento d'acquisto per vedere come esso si sia modificato in relazione al periodo di crisi.

Sempre secondo dati Booking.com (2021) riassunti in figura 3.3, il comportamento d'acquisto durante il periodo del COVID-19 vede una drastica diminuzione della finestra di prenotazione: il 36% (la maggioranza) dei viaggiatori acquista il giorno stesso o il giorno prima, ed il 26% la settimana prima del viaggio. Tale comportamento è molto probabilmente dovuto al fatto che la chiusura delle frontiere o le decisioni relative alle restrizioni di viaggio sono molto repentine e possono intervenire dall'oggi al domani.

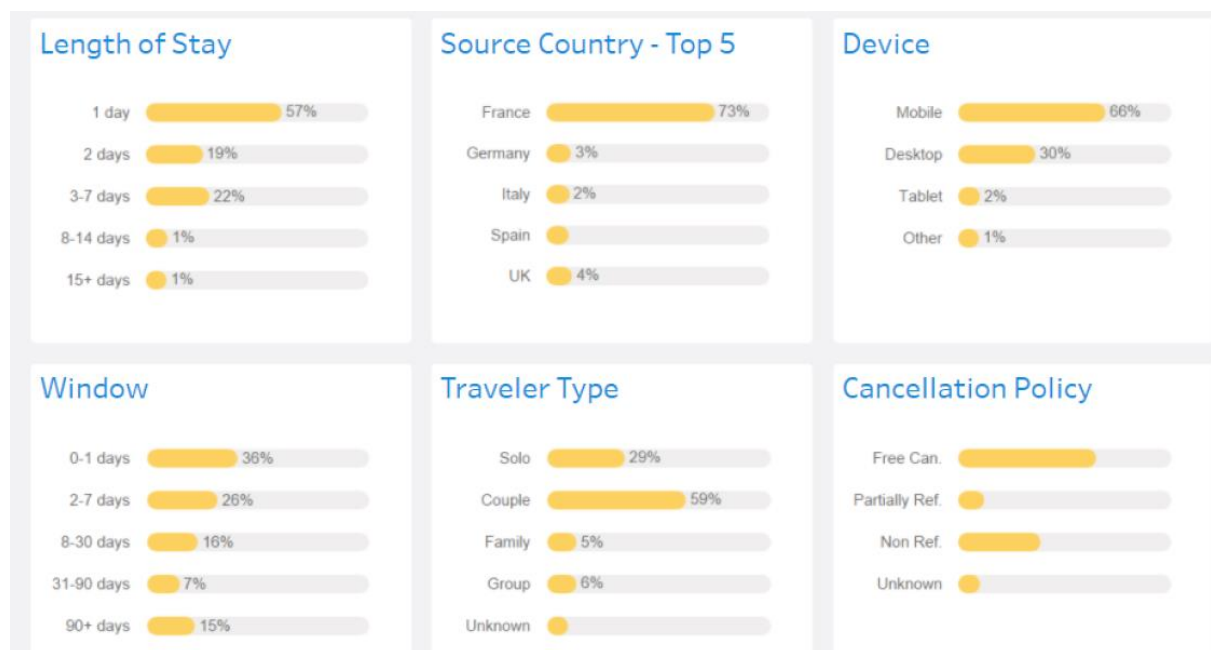
In un periodo normale, per la destinazione Parigi, le prenotazioni individuali si fanno in larga parte tra 8 e 30 giorni prima dell'arrivo, tranne per quanto riguarda le prenotazioni di gruppo che sono fatte con un più largo anticipo. La breve finestra di prenotazione è probabilmente anche dovuta al fatto che durante questo periodo di crisi vi è sempre disponibilità di camere ad un prezzo costante e non è necessario prenotare con un certo anticipo per trovare disponibilità ad un buon prezzo.

Interessante vedere come lo strumento più utilizzato per prenotare sia l'applicazione sullo smartphone (per il 66% dei clienti), dato coerente con il fatto che la maggioranza dei clienti prenota *last-second* e la maggior parte delle applicazioni delle OTA permette di geolocalizzare gli hotel nelle strette vicinanze.

Il soggiorno medio per il 57% dei viaggiatori appare essere di un solo giorno, mentre per il 22% la durata del pernottamento va da 3 a 7 giorni. In un periodo normale per Parigi il pernottamento medio è tra 2 e 3 giorni. Molto probabilmente un tale accorciamento del soggiorno è dovuto da un lato ad una volontà di rientrare il più rapidamente possibile per evitare di esporsi al virus ed evitare di imbattersi in possibili nuove restrizioni. Per il viaggiatore d'affari, lo *smart working* ha ridotto gli spostamenti allo stretto necessario ed è coerente pensare che i *businessmen* stiano a Parigi il meno a lungo possibile.

Durante il periodo del COVID-19 il 59% dei clienti Booking.com ha viaggiato in coppia, e il 29% ha viaggiato da solo: tale ripartizione rispecchia quella di un periodo normale a Parigi e la crisi non sembra aver modificato radicalmente questo aspetto del comportamento di viaggio. Per quanto riguarda le tariffe prenotate, i clienti Booking.com hanno optato in maggioranza per una tariffa flessibile, per ovvie ragioni.

Figura 3.3 - Comportamento d'acquisto del cliente Booking.com, 2020



Fonte: Booking.com (2021)

3.3 Il comparto alberghiero parigino nel 2020 e 2021

Una delle primissime conseguenze che la pandemia del COVID-19 ha avuto sul comparto alberghiero a livello mondiale è stata la chiusura delle attività ricettive a causa dal susseguirsi di vari *lock-down* e misure restrittive imposti dai governi nazionali dei diversi paesi. Il comparto alberghiero parigino non ha fatto eccezione e gli alberghi hanno chiuso

in massa in aprile 2020 passando da 2438 hotel aperti in marzo, a 413 hotel aperti nel mese di aprile (grafico 3.7): i dati si riferiscono ancora una volta alla regione *Île-de-France* in quanto per la città di Parigi in senso stretto non sono disponibili o sono parziali.

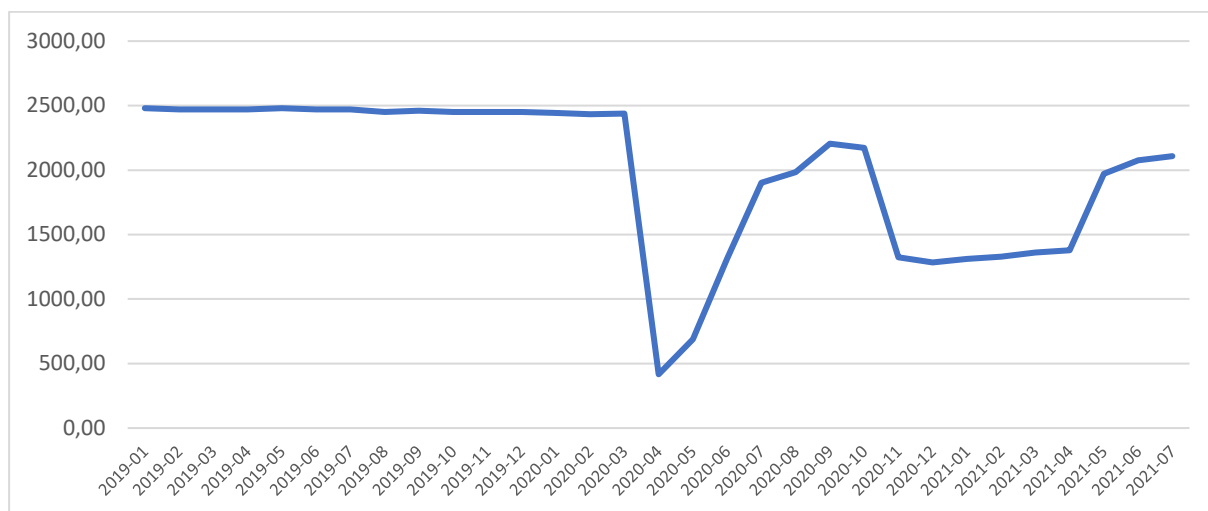
Durante le precedenti crisi del 2015-2016 non vi sono state chiusure in massa di strutture ricettive, anche se vi può essere stata un'accelerazione di chiusure "fisiologiche" dovuta al calo della domanda che ne è conseguito: la crisi dovuta al COVID-19 si differenzia dalle altre anche per questo aspetto che le è del tutto proprio.

Dal grafico 3.7 possiamo dunque notare come, coerentemente con i dati relativi agli arrivi in *Île-de-France*, vi siano delle aperture e chiusure delle strutture ricettive che corrispondono ai momenti di minore o maggiore afflusso di viaggiatori nella capitale. Il mese in cui le strutture ricettive hanno chiuso in massa è dunque aprile 2020 (mese di *lock-down*); in giugno 2020 le strutture aperte erano 1314, quasi la metà del comparto alberghiero locale, e da giugno a settembre vi è stata una riapertura graduale fino ad arrivare alla quasi totalità di strutture aperte (2206 unità) in settembre 2020. A partire da ottobre 2020, periodo in cui la situazione virale si è aggravata, le strutture alberghiere richiudono nuovamente arrivando a restare aperte in 1300 unità circa, da novembre 2020 (mese di *lock-down* totale) ad aprile 2021. A questo proposito è interessante sottolineare come durante questo secondo *lock-down* le strutture aperte siano molte di più di quelle che erano in funzione ad aprile 2020, quasi il triplo, ed è interessante notare anche come il numero di hotel aperti resti costante a poco più di 1300 unità da novembre 2020 ad aprile 2021, per sei mesi, periodo in cui le presenze nella regione *Île-de-France* si attestano a 1 milione, ovvero tre volte meno delle presenze in un periodo considerato "normale" (facciamo qui riferimento al 2014). La domanda che viene da porsi a questo proposito è in quale modo tali strutture riescano a restare sul mercato, mostrando una sorta di resilienza di fronte ad una crisi che è riuscita a diminuire di due terzi le presenze turistiche: si cercherà di rispondere a tale domanda nell'ultimo capitolo di questo lavoro, ma si può già anticipare che tale resilienza è resa possibile anche grazie agli aiuti di stato messi in opera per aiutare i lavoratori dipendenti (cassa integrazione al 100% del valore dello stipendio) e degli imprenditori (aiuti a fondo perduto se il fatturato dell'impresa ricettiva è inferiore al 50% di quello dell'anno passato).

Tornando al grafico 3.7, si nota come la situazione migliori sensibilmente da maggio 2021, mese a partire dal quale gli hotel aperti si attestano attorno alle 1972 unità: la riapertura

delle strutture ricettive rimaste chiuse non si arresterà sino a settembre 2021, mese in cui gli aiuti di stato prendono fine e tutti gli hotel riapriranno.

Grafico 3.7 - Numero di hotel aperti in Île-de-France 2019-2021



Fonte: INSEE (2021), tabella A.7 in appendice

Dopo essersi soffermati sull'evoluzione del numero di hotel aperti durante il periodo preso in considerazione, passiamo ora ad esaminare il loro tasso d'occupazione. Il grafico 3.8 ci mostra come l'evoluzione del tasso d'occupazione delle strutture ricettive classificate sia coerente con l'andamento delle presenze. Il valore più basso in assoluto lo si registra in aprile 2020 (19%), valore che diventa del 38,80% in luglio 2020, per poi ricadere al 21,7% in novembre 2020, stabilizzarsi attorno ad un 26% da dicembre 2020 a marzo 2021, riadere ad un 20,90% in aprile 2021 e poi aumentare progressivamente da maggio 2021 in poi.

Grafico 3.8 - Tasso d'occupazione degli hotel in Île-de-France 2019-2021

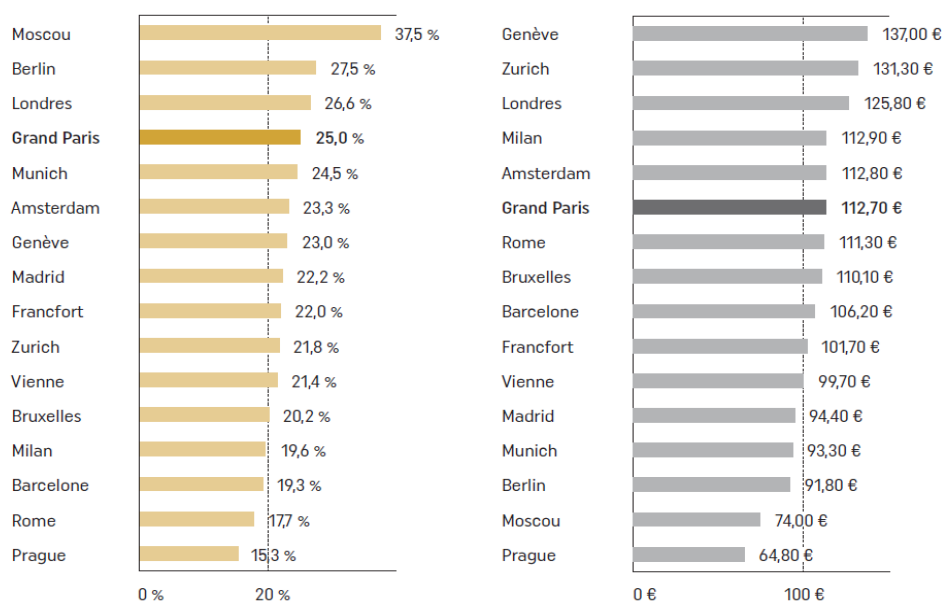


Fonte: INSEE (2021)

Secondo l'Office du Tourisme de Paris (2021), nel 2020 il tasso di occupazione medio calcolato sulla Grande Parigi (periferie incluse) e su tutte le categorie d'hotel si attesta attorno al 25% (-52.3% rispetto al 2019), il prezzo medio camera si attesta a 112,70 euro (-23,2% rispetto al 2019) e il RevPar (ricavo medio per camera disponibile) è dunque di 28,20 euro (-75,2%). Già da questi primi dati ci si rende conto di come, se il tasso d'occupazione è calato drasticamente, il prezzo medio registra un calo meno che proporzionale rispetto al tasso di occupazione: come per la crisi degli attentati del 2015-2016, anche durante la crisi del 2020 il prezzo medio sembra restare relativamente stabile, o più stabile degli altri indicatori.

In un contesto europeo (grafico 3.9) nel 2020 Parigi si situa al quarto posto per tasso di occupazione dopo Mosca che occupa il primo posto (37,5%), Berlino (27,5%) e Londra (26,6%). Per quanto riguarda il prezzo medio camera, sono le città svizzere di Ginevra e Zurigo in testa alla lista (137,00 e 131,30 euro), seguite da Londra (125,80 euro), Milano (112,90 euro), Amsterdam (112,80 euro) e Parigi (Grand Paris con 112,70 euro) al sesto posto. Nel grafico 2.17 relativo al prezzo medio degli hotel nelle principali città-destinazioni europee nel 2014, Parigi si situava al sesto posto con 133,20 euro di prezzo medio notte, la stessa posizione occupata nel 2020 ma con un calo del 15.4% sul prezzo medio camera.

Grafico 3.9 - Tasso d'occupazione medio e prezzo medio camera (IVA inclusa) nel 2020 nelle principali città europee



Fonte: Office du Tourisme de Paris (2021)

Nella tabella 3.1 possiamo vedere le variazioni in termini di tasso d'occupazione, ricavo medio camera e RevPar registrati nel 2020 e confrontati con i dati 2019 per categoria alberghiera.

Gli hotel economici di categoria 1 stella (e ostelli) attestano il tasso di occupazione più elevato (37,7%), seguiti dagli hotel 2 stelle (35,6%), 3 stelle (27,8%) e 4-5 stelle con il 19,7% del tasso d'occupazione. Questo dato trova una plausibile spiegazione nel fatto che durante il periodo di pandemia le categorie meno a rischio, i più giovani, si sono spostati più delle altre categorie di viaggiatore con maggior capacità di spesa. Gli hotel economici (e ostelli) sono molto frequentati dai viaggiatori più giovani mentre quelli più alti in categoria (come i 4-5 stelle) sono principalmente frequentati da clienti stranieri (come visto nei paragrafi precedenti) che a causa della chiusura delle frontiere non si sono potuti spostare.

Per quanto riguarda il prezzo medio camera, si nota come esso segua la categoria dell'hotel: più la struttura ricettiva è di categoria superiore più il prezzo medio camera sale progressivamente. La categoria che registra il minor calo sul prezzo medio camera è la "super-economica" (1 stella e ostelli), con un 10,2% di calo rispetto al 2019, seguita dai 3 stelle con un -15,5%, dai 4-5 stelle con un -16,5% per finire con i stelle che perdono il 16,8%. Come già sottolineato in precedenza, il calo del prezzo medio camera è meno che proporzionale rispetto al calo del tasso di occupazione: in un mercato elastico come potrebbe essere la destinazione Parigi, in cui le fluttuazioni di prezzo sono proporzionali alle fluttuazioni delle presenze (come abbiamo potuto constatare analizzando i periodi di stagionalità della destinazione nei paragrafi precedenti) ci si aspetterebbe una diminuzione del prezzo medio molto più consistente. Tuttavia, il comparto alberghiero parigino sembra fare cartello per difendere il prezzo di vendita e questa scelta può avere varie ragioni tra cui il timore di attrarre una clientela che può danneggiare l'immagine dell'hotel e le camere stesse o per paura di faticare poi, nel periodo post-crisi, per recuperare un prezzo medio adeguato.

In questo caso l'indice di performance più utile a comprendere l'andamento reale del comparto alberghiero è il RevPar, capace di sintetizzare tasso di occupazione e prezzo medio. Il calo maggiore è registrato dagli hotel di categoria superiore, con un -78,5% per 33,10 euro di ricavo medio per camera disponibile, seguiti dai tre stelle con un calo del 70,4% per 24,10 euro, dai 2 stelle con un -60,1% per 21,5 euro e per finire con la categoria che perde meno, ovvero gli hotel 1 stella con 18,20 euro. La domanda da porsi a questo

stadio è se il punto di *break-even* per camera (equilibrio tra costi totali e ricavi totali) si situi sopra o sotto il RevPar, ovvero se il comparto alberghiero riesca a coprire i suoi costi e, nello specifico, quali (fissi o/e variabili). Coerentemente con quanto visto nel capitolo primo, una delle misure della resilienza delle strutture ricettive si esprime nella loro capacità di onorare il principio di economicità, espresso nella “continua ricerca della massima efficienza ed efficacia possibili nello specifico contesto al quale essa (l’azienda) si rapporta” (Rispoli 1998), e questo anche in un contesto di crisi generalizzata che mette in seria discussione la tenuta economico-finanziaria delle aziende stesse. Ancora, appare chiaro, di fronte a questi dati, come la capacità di avere una struttura di costi sotto controllo sia di importanza capitale per garantire la sopravvivenza dell’azienda in periodo di crisi severa.

A titolo di paragone, nel 2014 nella destinazione grande Parigi, il Revpar per gli hotel *ultra budget* era di 54,9 euro, quello degli hotel economici di 87,9 euro, i *midscale* 127,5 e gli *upsale* di 225,1 euro.

Nel 2014 il divario tra il RevPar di un hotel *ultra budget* e un *upscale* era di 170,2 euro (il 310% in più) mentre nel 2020 tale divario diventa di 14,9 euro (l’82% in più) ma quasi dodici volte inferiore al dato del 2014. Si potrebbe dire che il COVID-19 ha “democratizzato” il RevPar delle differenti categorie alberghiere, spostando l’attenzione sulla gestione di un costo totale medio par camera che sia capace di sopportare un RevPar così diminuito.

Tabella 3.1- Tasso d’occupazione, prezzo medio camera e RevPar degli hotel della grande Parigi per categoria d’hôtel, evoluzione 2020 su 2019

Catégorie Category	Taux d'occupation Occupancy rates	Prix moyen (€ TTC) Average prices (€ incl. tax)	RevPAR (€ TTC) RevPAR (€ incl. tax)
Hôtellerie 1* 1* hotels	37,7 % (- 41,0 pts)	48,30 (- 10,2 %)	18,20 (- 57,0 %)
Hôtellerie 2* 2* hotels	35,6 % (- 38,6 pts)	60,40 (- 16,8 %)	21,50 (- 60,1 %)
Hôtellerie 3* 3* hotels	27,8 % (- 51,6 pts)	86,70 (- 15,5 %)	24,10 (- 70,4 %)
Hôtellerie 4*-5* 4*-5* hotels	19,7 % (- 56,9 pts)	168,20 (- 16,5 %)	33,10 (- 78,5 %)

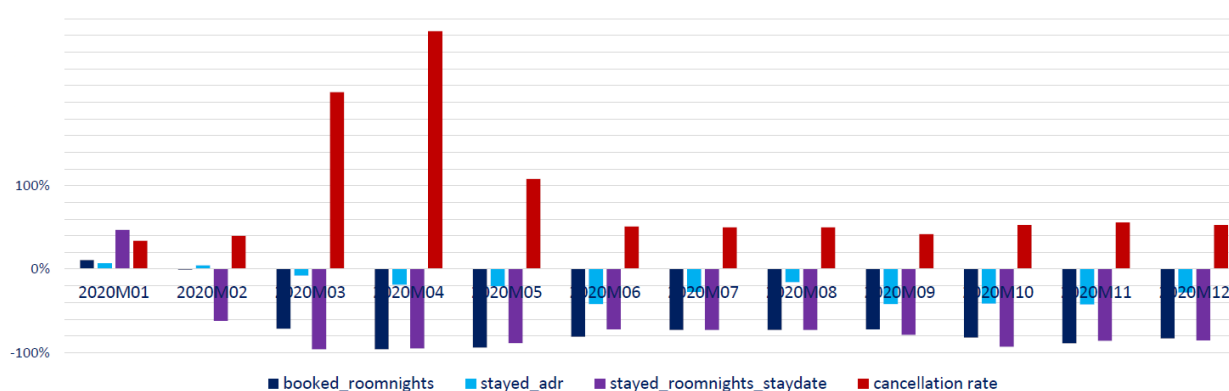
Fonte: Office du Tourisme de Paris (2021)

Prendendo in considerazione i dati Booking.com contenuti nel grafico 3.10, si può notare come le prenotazioni annullate in marzo 2020 siano state, rispetto al 2019, di più del 200% per arrivare ad un tasso di cancellazione del 300% in marzo 2020 rispetto al marzo 2019: tale valore si stabilizza da giugno a dicembre attorno ad un valore del 50% in più rispetto all'anno precedente.

Le maggiori diminuzioni del prezzo medio camera sono registrate nei mesi di alta stagione, ovvero giugno, settembre ed ottobre 2020, che vedono un calo del 40% assieme al mese di novembre (mese di *lock-down*). Tali dati ci aiutano a comprendere come nel 2020 i primi due mesi (gennaio e febbraio) siano stati abbastanza "normali" per quanto riguarda il prezzo medio camera che registra pure un aumento, benchè minimo, e ci aiutano a contestualizzare i dati dell'*Office du Tourisme de Paris* visti in tabella 3.1.

Sempre secondo i dati contenuti nel grafico 3.10, il flusso di prenotazioni (*booked roomnights*) registra un calo che sfiora il 100% in aprile 2020 per arrivare ad un valore del 70% circa in settembre 2020 rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

Grafico 3.10 - Evoluzione delle notti prenotate, ricavo medio camera, notti effettivamente trascorse negli hotel, e tasso di cancellazione, 2020 su 2019



Adr = average daily rate

Fonte: Booking.com (2021)

Per la destinazione Parigi, il turismo congressuale ed il turismo d'affari, come visto nei precedenti paragrafi, rappresenta un segmento di mercato chiave per il turismo della destinazione.

A causa della pandemia, nel 2020 la maggior parte delle fiere e dei congressi sono stati sospesi: su 810 eventi programmati, 370 sono stati fatti a distanza, 157 annullati, 160 rinviati e 128 si sono svolti in presenza. L'*Office du tourisme de Paris* (2021) calcola che i

congressisti sono diminuiti del 77% con una perdita di fatturato di 3,4 miliardi di euro. Il calo di arrivi di turisti congressuali è stimato attorno ad un valore assoluto di 7,4 milioni, calo legato alle cancellazioni degli eventi, e le imprese che hanno annullato i loro congressi o la loro partecipazione a fiere è stimata attorno a 85 mila.

Capitolo 4

Caso studio di due hotel indipendenti nel periodo di crisi COVID-19

Dopo aver proposto nel primo capitolo un *excursus* sulla gestione della crisi secondo la letteratura ed essere passati nel secondo e terzo capitolo ad analizzare la destinazione turistica Parigi dal 2014 al 2021, nel quarto ed ultimo capitolo si tratterà essenzialmente di un caso studio, quello dell'hotel *Paris Lafayette*, un tre stelle nel decimo arrondissement di Parigi, e si farà cenno all'*Hotel du Lac* di Dunkerque, anche se non insiste nella destinazione Parigi, in quanto è un hotel che ha raddoppiato l'utile netto durante il periodo di crisi del COVID-19 e se ne analizzeranno le cause. La scelta di queste due strutture è dovuta alla possibilità di avere accesso ai dati del piccolo gruppo di cui fanno parte e che consentono di delineare con una certa precisione l'andamento delle loro *performances* nel tempo per descrivere, motivandole, le scelte strategiche che hanno portato ai risultati che saranno esposti nei paragrafi successivi.

Per l'*Hotel Paris Lafayette*, si ripercorreranno i differenti aspetti del *marketing mix* mettendo in evidenza i cambiamenti sopravvenuti tra il 2014 e il 2021 e soffermandosi su come le differenti leve di marketing siano state utilizzate per far fronte al periodo del COVID-19. Ci si ispirerà alla descrizione classica della letteratura economica che declina il marketing mix nelle quattro P (*product, price, place e promotion*), incrociandola con le variabili presenti nella *SWOT analysis*, ovvero l'analisi dei punti di forza (*strengths*), di debolezza (*weaknesses*), delle opportunità (*opportunities*) e delle minacce (*threats*) (Kotler *et al.* 2010).

L'hotel *Paris Lafayette* fa parte di un gruppo di quattro hotel indipendenti *midscale* (tutti e quattro di categoria tre stelle). Tre di essi si trovano nel nord della Francia: l'*hotel restaurant du Lac* e il *Welcome* sono siti a Dunkerque e l'*hotel restaurant le Beffroi* a Graveline (piccola cittadina vicino a Dunkerque); l'unico hotel presente nella capitale è proprio il *Paris Lafayette*.

Il gruppo è oggi gestito dal proprietario, il signor Pierre-Yves Destombes e dal signor Edouard Bonal, a capo di una società di gestione di strutture ricettive e di ristorazione (*Exsolv'ho*, con sede a Parigi).

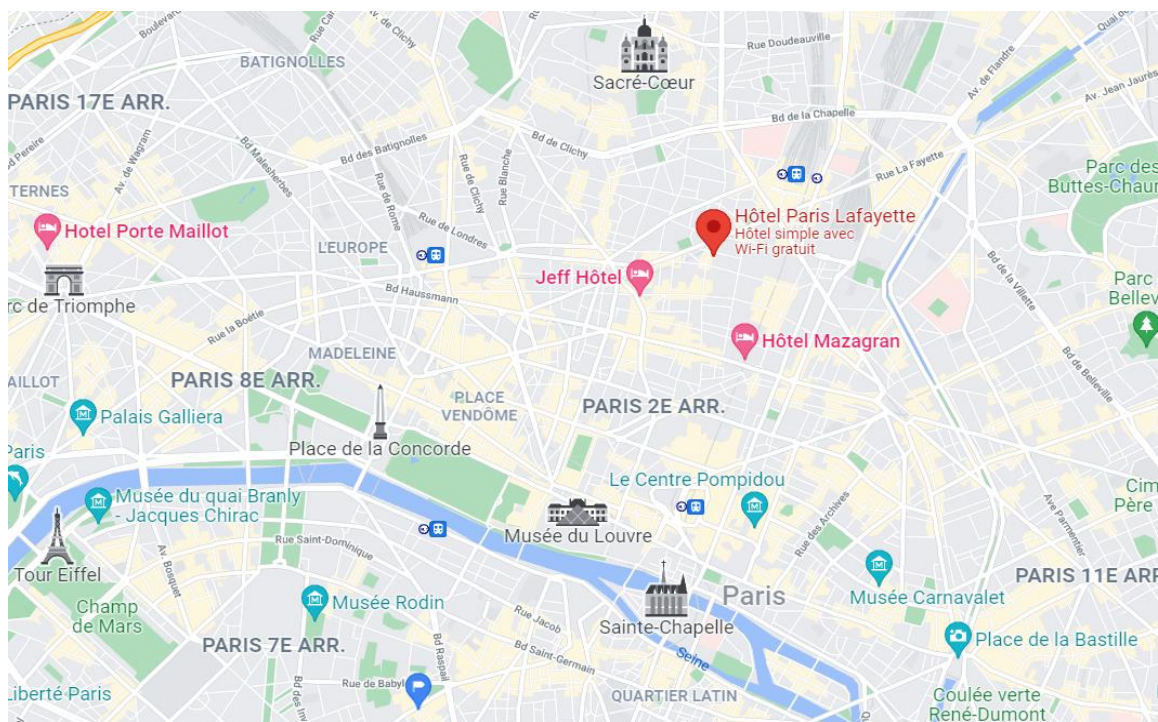
Nello specifico, l'hotel *Paris Lafayette* è stato acquisito nel 2001 (precedentemente hotel *Belle France*) e dopo più di 5 anni di lavori ha aperto i battenti nel 2006: il ritardo

nell'apertura è dovuto a degli errori nei lavori di ristrutturazione che hanno dato adito ad un processo, vinto nel 2020.

L'hotel Paris Lafayette si è proposto da subito sul mercato sotto il marchio *Comfort*, un *franchising* della catena americana *Choice Hotel* nella categoria 2 stelle: l'hotel passerà alle tre stelle nel 2014.

La sua location è nel decimo arrondissement di Parigi (figura 4.1), a dieci minuti a piedi dalle stazioni ferroviarie *Gare du Nord* e *Gare de l'Est* che collegano attraverso treni ad alta velocità la capitale a tutte le principali città francesi (per esempio Marsiglia in tre ore, Strasburgo in due, Bordeaux in tre e mezza) e alle principali capitali europee di prossimità (ad esempio Londra in due ore e mezza, Bruxelles in poco più di un'ora, Torino in 5). I due aeroporti principali, lo Charles de Gaulle à Roissy e quello di Orly, distano meno di un'ora via treno e bus.

Figura 4.1 – Location dell'hotel Paris Lafayette

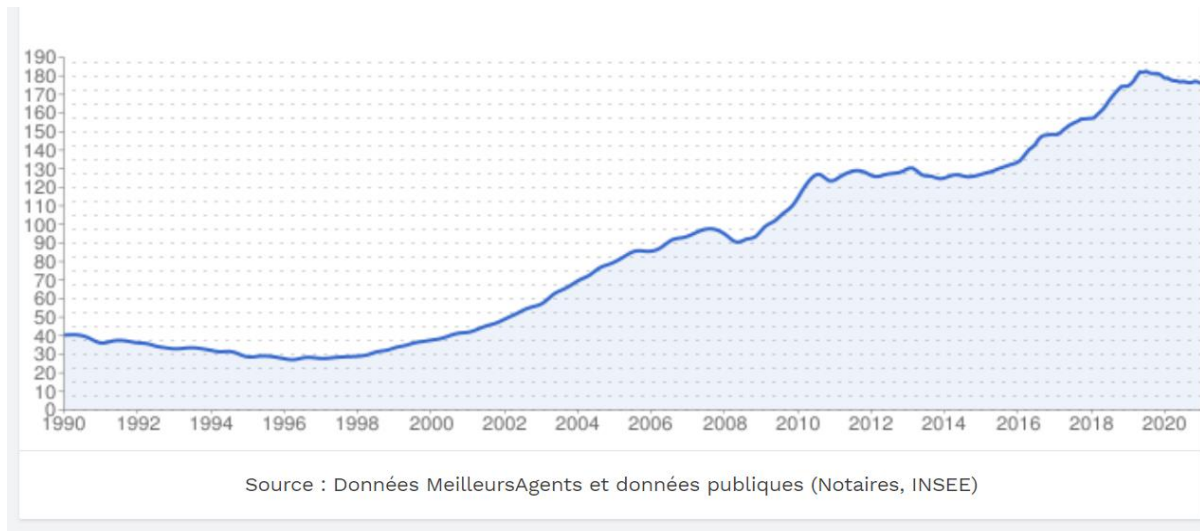


Fonte: *Google map* (Novembre 2021)

All'epoca dell'acquisto della struttura ricettiva nel 2001 (oltre all'attività economica è stato acquisito anche lo stabile), il quartiere dal punto di vista immobiliare era uno dei meno quotati della città in quanto vicino alle due maggiori stazioni ferroviarie e alla zona di Barbès Rochechouart/Goutte d'Or (ancora oggi luogo di spaccio di droga e contrabbando). Dopo quasi vent'anni il quartiere è stato rivalorizzato e, anche se alcune

aree restano ancora pericolose, il prezzo al metro quadro dell'arrondissement è aumentato del 130% dal 2001, data di acquisto del bene immobiliare in questione (grafico 4.1) ed in particolare, l'aumento si è realizzato tra il 2016 e 2019.

Grafico 4.1 – Evoluzione immobiliare del 10° Arrondissement di Parigi, in percentuale (100 =2008)



Fonte: *MeilleursAgents e Insee* (2021)

Molto spesso a Parigi, come in altre città, l'investimento in una struttura alberghiera è di tipo immobiliare oltre che puramente finalizzato all'attività economica ricettiva: è importante tenere presente questo aspetto in quanto la decisione di investire in lavori di ammodernamento è presa più facilmente in un contesto di crescita del valore al metro quadro dell'immobile. È il caso dell'hotel Paris Lafayette, che è stato quasi completamente rinnovato tra il 2017 e 2020.

4.1. Hotel Paris Lafayette: il prodotto-servizio nel periodo 2014-2021

Nel settore turistico la leva "prodotto" del *marketing mix* può essere suddivisa nella parte *hardware* (il prodotto tangibile) e nella parte *software* (la parte intangibile), definibile come "servizio" in senso stretto (Rispoli 1995).

Nel contesto di una struttura ricettiva, possiamo definire la qualità del prodotto *hardware* come qualità dell'immobile, che a sua volta è declinabile in qualità delle camere e delle parti comuni e misurabile dall'efficacia degli impianti (ad esempio l'aria condizionata, l'impianto dell'acqua calda sanitaria, internet/WIFI, ecc.), dalla tipologia e qualità delle differenti installazioni tecnologiche (come ad esempio la televisione o il telefono), dalla

qualità dello stile (l'architetto d'interni) e dei mobili (primo tra tutti il letto e il materasso). Altra componente importante del prodotto tangibile è la qualità del cibo somministrato al momento della prima colazione.

La componente intangibile, il servizio, dipende dalla qualità e dalla formazione dello staff presente in hotel, suddivisibile in personale ai piani, servizio di accoglienza (*reception* e servizio in sala, come ad esempio le colazioni) e direzione.

L'hotel *Paris Lafayette* è dotato di 52 camere e 8 monolocali. Le camere si suddividono in triple (16 metri quadri), doppie di (12 metri quadri), twin (13 metri quadri) e singole (da 7 a 10 metri quadri). I monolocali sono equipaggiati di cucina e si trovano in uno stabile adiacente che è stato riunito all'hotel al momento dell'acquisto nel 2001.

Per quanto riguarda lo stile, l'architetto d'interni, nel 2001, aveva optato per dei colori accesi tra cui emerge il viola (in quanto colore preferito dal signor Guy Destombes) e l'arancione, accompagnati da mobili in melaminico chiaro. Le moquettes dell'intero hotel erano quasi tutte viola (camere, corridoi e sale meeting), salvo qualche camera in parquet vinilico e la sala colazioni in parquet vinilico. I bagni erano molto semplici: piastrelle bianche alle pareti, linoleum grigio per il suolo, soffitto arancione ed una piccola doccia o una vasca, a seconda dello spazio disponibile. Le camere e i monolocali sono ancora dotati di termoconvettori centralizzati che d'estate emettono aria fredda per climatizzare e d'inverno aria calda per riscaldare.

La lobby che accoglieva la reception era arredata con elementi in vetro opaco e retroilluminato (bancone), piastrelle bianche che riprendevano quelle della facciata e divanetti in ecopelle viola ed arancione.

La sala colazioni presentava delle sedie e dei tavoli da giardino (per simulare un "giardino d'inverno"); a completare l'arredo vi era un tavolo da biliardo che fungeva da buffet al mattino e vari mobili per ordinare le stoviglie per la colazione, piuttosto scoordinati tra loro.

Le due sale meeting erano arredate con tavoli pieghevoli grigi e sedie o viola o arancioni ed i muri erano in bianco ottico.

Il servizio colazione, comprendeva pochi elementi di base: *croissant* e *pain-au-chocolat* immancabili in una colazione francese, *baguette* (il tipico pane francese), *pan carré* (pane in cassetta), marmellate e nutella, succo di frutta, cereali, formaggio e prosciutto e infine

caffè e latte erogati da una macchina *self-service*: per una ragione di contenimento dei prezzi, la varietà dei prodotti era molto limitata e la qualità era piuttosto ridotta.

Al momento dell'apertura, nel 2006, l'hotel si differenziava dagli altri nel quartiere soprattutto per la sua componente "vegetale", in quanto le piante presenti sulla facciata e all'interno erano numerose e praticamente onnipresenti: il direttore dell'epoca risiedeva in loco e se ne prendeva cura quotidianamente. Con la partenza dello stesso, nel 2012, le piante hanno cominciato a deperire e ad essere eliminate poco a poco e l'hotel ha cominciato a perdere il suo principale elemento differenziante.

Per quanto riguarda l'organico, dal 2006 al 2016 esso era composto da 12 persone a tempo indeterminato più due a chiamata. La formazione del personale era quella di un due stelle, con un servizio di base erogato al minimo costo possibile: poche lingue parlate alla reception, poca propensione al problem solving e un cattivo servizio di pulizia camere.

A partire dal 2016, a causa della crisi dovuta agli attentati, vi sono stati dei tagli di personale che hanno influito sul peggioramento della qualità del servizio.

Nel 2017 è stata presa la decisione cominciare il rinnovo delle camere e parti comuni, cominciando dal piano terra, ovvero dalla reception e dalla sala colazione. Si è cominciato inoltre a pensare ad una nuova strategia di *recruitment* del personale e formazione dello stesso.

In qualità di *franchisee* del gruppo CHOICE HOTEL, un controllo qualità da parte dell'ufficio dedicato era previsto ogni anno, e nel 2017 il risultato è stato di 79/100 punti contro gli 87/100 del 2016 (anno di crisi), a testimonianza anche di un rapido declino del servizio/prodotto e dell'urgenza di un rapido rinnovo.

4.1.1 I cambiamenti a partire dal 2017

Nel 2017 il prodotto *hardware* comincia a cambiare: in seguito agli anni della crisi degli attentati, il prodotto non riesce a tenere il passo con la concorrenza: la crisi della destinazione del 2015-2016 si sovrappone ad una fase di declino della struttura ricettiva stessa, dovuta all'obsolescenza del prodotto ed alla scarsa qualità del servizio. Tale declino è accelerato anche al fatto che il signor Guy Destombes, che si occupava della direzione del gruppo prima del figlio Pierre-Yves, si è ammalato nel 2010 allontanandosi progressivamente dalla gestione del patrimonio e lasciando tale incombenza in mano a

persone terze, il cui operato si rivelò poi fuori controllo (soprattutto per quanto riguarda gli hotel di Dunkerque).

Nel 2015 il signor Bonal Edouard (ex direttore finanziario del gruppo francese *Honotel*, un marchio che oggi si occupa soprattutto di investitori in hotel *midscale*), ha preso in mano il controllo di gestione dell'intero gruppo del signor Destombes in qualità di professionista indipendente: si tratta dell'elemento catalizzatore del cambiamento dell'asset aziendale, in quanto in qualità di “*cost-controller*” del gruppo dei Destombes, suggerirà delle correzioni importanti ed utili per attraversare la crisi degli attentati ed in seguito, divenuto co-gestore, suggerirà altri interventi per uscire dal declino e recuperare le perdite dovute alla crisi del 2015-2016.

A seguito di un cambio di direzione dell'hotel nel 2017, ci si accorge dunque che l'obsolescenza del prodotto è arrivata ad un punto di “non ritorno”: l'ambiente competitivo è troppo aggressivo e qualitativamente migliore, le attese della domanda sono cambiate, il servizio erogato dal personale ha grosse lacune. Questi elementi fanno sì che il prezzo medio di vendita non sia sufficientemente elevato per continuare a coprire adeguatamente i costi e generare margine di profitto nel futuro prossimo: il principio di economicità comincia ad essere dunque chiaramente messo in discussione.

Per questo motivo, verso la fine del 2017, dopo aver recuperato un flusso di cassa capace di coprire le spese correnti, si decide di intraprendere un rinnovamento della parte *hardware*.

Il rinnovo avrà luogo in 4 tempi che sono i seguenti:

- novembre 2017, rifacimento della reception e sala colazioni (architetto d'interni Mme Aurèlie Lambert);
- luglio 2018, rinnovo delle camere del quarto piano con lo stesso architetto;
- marzo ed aprile 2019, rinnovo del terzo e secondo piano con un diverso architetto d'interni (*Agence BR design*);
- febbraio 2020, rinnovo del primo piano con lo stesso architetto d'interni del 2019.

Per il piano terra e per le camere si è deciso di rifarsi agli elementi “naturali” che distinguevano l'hotel nel 2006: per questa ragione trova spazio del legno naturale, delle carte da parati con un disegno naturalistico (delle palme nella sala colazioni) e degli elementi in vimini. L'arredo in nero è stato scelto in quanto un colore *passerpartout*, classico, capace di “smorzare” i colori già abbastanza vividi che caratterizzano le parti comuni. Il giallo senape riprende l'idea dell'arancione presente nel 2006 riadattandola e

modernizzandola. Le sale seminari sono rimaste praticamente identiche salvo la moquette che è stata cambiata (la stessa presente nelle camere e nei corridoi) e le pareti sono state dipinte di grigio. I colori delle camere diventano quattro: giallo ocra, verde, blu petrolio e rosso veneziano. Fanno capolino degli elementi in legno naturale, delle carte da parati con disegni di ispirazione vegetale o *animalier*, delle componenti in bianco e nero. I bagni sono stati rinnovati solo nei pavimenti: si è deciso di non rinnovarli integralmente per questioni di budget.

I piani restanti, rinnovati nel 2019 e 2020 (finiti in febbraio 2020, poco prima dello scoppio della pandemia di COVID-19), riprendono le idee declinate dal primo architetto d'interni ma sono implementate in modo più accurato e con un budget un pò più elevato, che permette una migliore qualità dei materiali.

Nella figura 4.2 si possono apprezzare i cambiamenti effettuati nel periodo 2017-2019.

Figura 4.2 - I cambiamenti intervenuti sul prodotto: confronto tra il prodotto nel 2017 e nel 2019

Foto del 2017- parti comuni

Foto del 2019 - parti comuni

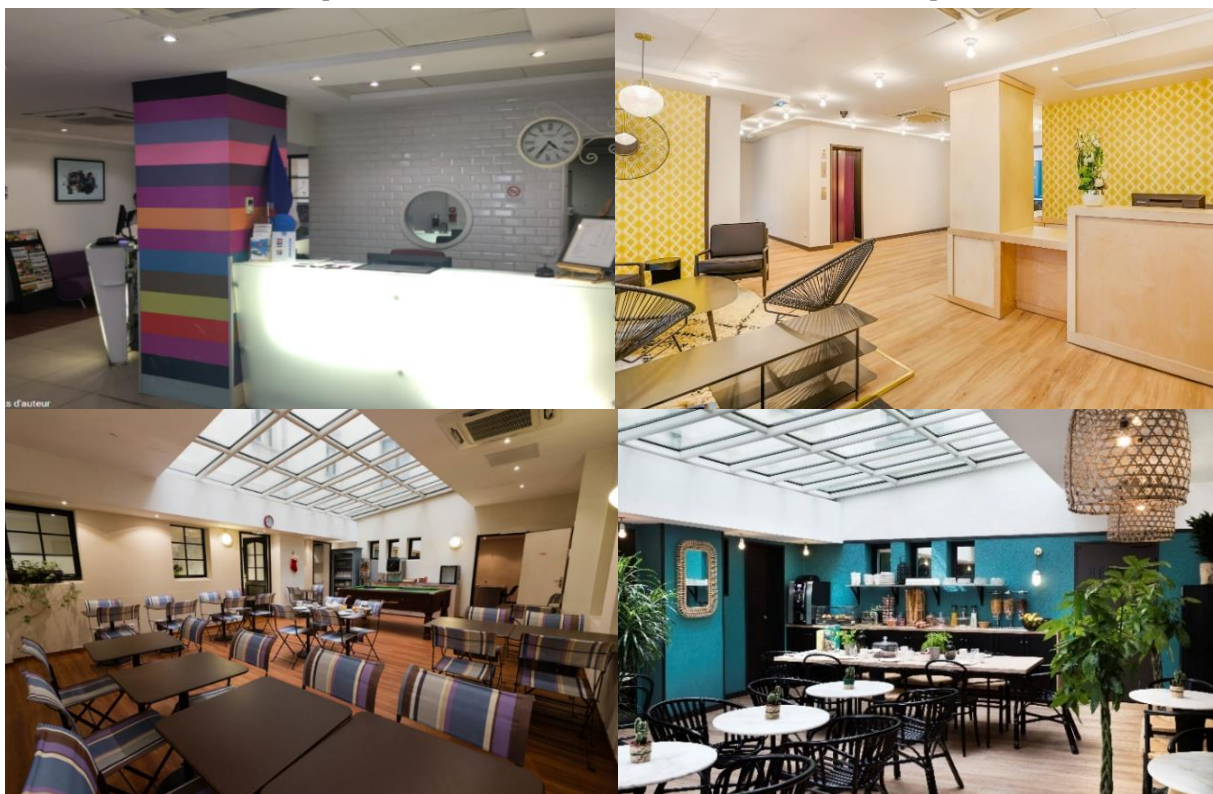
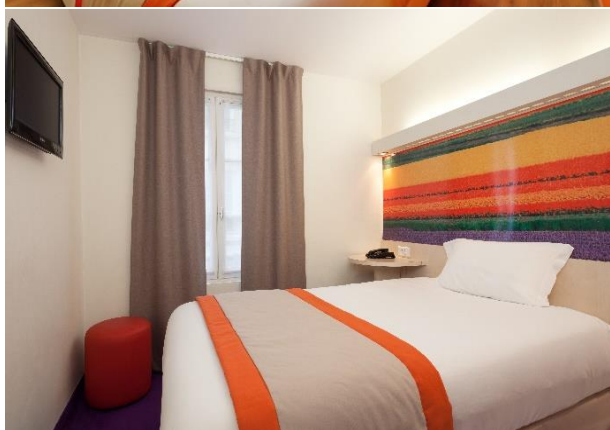


Foto del 2017 - camere



Foto del 2019- camere



Fonte: Servizi fotografici interni del 2017 (servizio fotografico Fastbooking) e 2019 (fotografo: Bielsa Christophe)

Per quanto riguarda il servizio della prima colazione, i cambiamenti intercorsi tra il 2017 e il 2021 sono principalmente riassumibili nell'introduzione di alimenti di più alta qualità (come alimenti biologici, senza glutine, a kilometro zero...), un ripensamento del modo di esporre gli alimenti ed una maggiore varietà.

Nonostante i cambiamenti relativi alla qualità del cibo somministrato, il personale dedicato alla prima colazione è restato lo stesso dal 2006, con le stesse criticità e lacune. Inoltre, la varietà e qualità del cibo somministrato resta allineata ad un 3 stelle parigino ma non ancora sufficiente per differenziarsi rispetto ai concorrenti.

Per quanto riguarda la parte *software* del prodotto, ovvero il servizio, i cambiamenti avvenuti tra il 2017 e 2021 si possono riassumere nell'esternalizzazione del servizio ai piani, che favoriscono un servizio più accurato di pulizia delle camere, nell'assunzione di una persona in più alle colazioni e nel ricambio totale del personale alla reception in linea con dei nuovi standard di qualità.

Nella tabella 4.1 vengono illustrati i cambiamenti avvenuti dal 2016 al 2020 secondo la tecnica della SWOT *analysis*, al fine di avere una visione complessiva dell'evoluzione avvenuta nel tempo.

Tabella 4.1 – SWOT *Analysis* del prodotto dell' hotel Paris Lafayette e sua evoluzione nel periodo 2016- 2020

Punti di forza 2016	Punti di forza invariati	Punti di forza 2020
<ul style="list-style-type: none"> - uno stile d'arredamento originale, allo stesso tempo colorato e con elementi vegetali; - un servizio di base ma ad un prezzo concorrenziale. 	<ul style="list-style-type: none"> - gli spazi vasti delle parti comuni (rari a Parigi); - la presenza di sale meeting illuminate da luce naturale e accesso indipendente; - la presenza di differenti tipologie di camere tra cui dei monocali self-catering. 	<ul style="list-style-type: none"> - il servizio erogato dal personale dell'hotel; - la presenza di un sistema internet WIFI più potente e migliorato; - la pulizia delle camere e delle parti comuni; - il rinnovo delle parti comuni e camere secondo uno stile al passo coi tempi; - un servizio colazione migliorato; - un buon rapporto qualità prezzo.
Punti di debolezza 2016	Punti di debolezza invariati	Punti di debolezza 2020
<ul style="list-style-type: none"> - l'arredamento scelto secondo il gusto del proprietario e non secondo il gusto del mercato, dunque veloce obsolescenza dello "stile"; - la mancanza di manutenzione costante (soprattutto durante il periodo 2016) e dunque rapido degrado; - problemi nell'impianto dell'acqua: molte camere non ricevono acqua calda; - la qualità del cibo somministrato bassa e varietà limitata (colazione); - problemi di isolamento dei bagni : continue infiltrazioni ai piani inferiori; - una formazione insufficiente del personale; - poche lingue straniere parlate alla reception; - la pulizia delle camere sommaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - l'esigua superficie delle camere; - la mancanza di un ascensore nella parte dell'edificio occupata dai monocali; - problemi d'ascensore che si blocca spesso; - la mancanza della lingua francese parlata dall'addetta alle colazioni in settimana; - problemi di climatizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> - una scarsa qualità dei materiali utilizzati per rinnovare il quarto piano e veloce degrado dello stesso; - bisogno di manutenzione continua e costante per mantenere le camere al livello iniziale; - la varietà del cibo somministrato alla prima colazione, come la qualità del servizio, restano limitate; - problemi di isolamento dei bagni: continue infiltrazioni ai piani inferiori nonostante il rifacimento del suolo in ceramica; - una percezione della qualità ancora bassa da parte dell'utenza su internet: le recensioni sui siti delle OTA (primo tra tutti Booking.com) sulla qualità del prodotto e servizio restano severe nonostante i miglioramenti.
Opportunità 2016-2020		Minacce 2016-2020
<ul style="list-style-type: none"> - la posizione: il quartiere è diventato interessante per la continua e crescente offerta enogastronomica (vi sono molti ristoranti che propongono cucina di tutto il mondo), culturale (vi sono molti teatri e spazi per eventi nei paraggi) ed è sede di molte società; - la struttura: grandi spazi, rari da trovare a Parigi; - molte aziende presenti nel quartiere e un buon numero di queste si occupano di formazione. 		<ul style="list-style-type: none"> - la posizione: al tempo stesso minaccia e opportunità, in quanto la vicinanza alle grandi stazioni può essere un problema per quanto riguarda la clientela che può rivelarsi difficile o pericolosa; - la concentrazione di strutture concorrenti resta elevata e l'evoluzione verso l'alto della qualità del servizio dei concorrenti è costante.

4.1.2 Il prodotto: evoluzione e adattamento durante il periodo del COVID-19

Le prime avvisaglie del serio problema legato al COVID 19 si sono manifestate in febbraio 2020, con la violenza manifestata dal virus in Italia. Il primo *lockdown* in Francia, come si è potuto vedere, è stato in marzo 2020 e l'hotel ha chiuso i battenti precisamente il giorno 17 marzo per riaprire ai primi di giugno 2020 e restare poi aperto per tutto il periodo segnato dalla pandemia.

Facendo riferimento al lavoro di Laws (2006) analizzato nel primo capitolo, potremmo dire che la *pre-event phase* e la *prodromol phase*, ovvero le fasi precedenti al manifestarsi della vera e propria crisi, sono durate 2 mesi (febbraio e marzo 2020), periodo in cui è stato necessario prendere delle decisioni rapide capaci di tutelare la salute dei clienti e dello staff e preparare una possibile chiusura dell'hotel: il tutto garantendo la sopravvivenza della singola impresa.

Facendo tesoro della lezione vissuta nella precedente crisi del 2015-2016, in cui la fase di declino è stata accelerata dalla crisi della destinazione, si può affermare che nel 2020 il contesto risulta essere differente: il rinnovo totale dei piani si è concluso all'inizio di febbraio 2020, molti aspetti tecnici sono stati risolti, lo staff è professionalmente più consistente e l'hotel è in fase di ricrescita.

Tale contesto permette dunque di concentrarsi essenzialmente sul problema della crisi sanitaria: l'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e minacce (*SWOT analysis*) dovrà dunque essere rivisto in funzione della risposta alla crisi che si affaccia all'orizzonte.

Secondo questo punto di vista, i grandi spazi presenti in hotel diventano un *asset* strategico nella lotta contro il COVID-19 per garantire il distanziamento sociale, il fatto che le camere siano state rinnovate rimandano ad una sensazione di pulizia maggiore di quando le camere non lo erano, ed uno staff più solido permette di gestire meglio il fattore "paura" che può diminuire sensibilmente le presenze del personale nel luogo di lavoro.

L'adattamento del prodotto alla crisi del COVID-19 si può declinare in:

- razionalizzazione degli spazi per permettere la distanziamento sociale come ad esempio:
 - o posa di barriere in plexiglass per proteggere lo staff nel periodo pre-lockdown;

- distanziamento dei tavoli nella sala colazioni durante il periodo estivo 2020 fino al 2022;
- gestione dei flussi durante in check-in e check-out per non avere assembramenti di persone;
- scelta dei prodotti per la pulizia delle camere e delle parti comuni:
 - un'implementazione dei prodotti per la pulizia delle camere si è resa necessaria: se già in periodo precedente al COVID-19 dei prodotti antibatterici si sono resi utili, durante il periodo di pandemia dei prodotti antivirali (utilizzati in ambiente medico come ospedali e cliniche) si sono mostrati indispensabili per proteggere la salute dei clienti e del personale; importante è anche notare come, nel panorama legislativo francese molto attento alla salute dei lavoratori, la scelta di prodotti non aggressivi sia stata prioritaria (prodotti ECOLABEL, ECOCERT, “senza controindicazioni per la salute degli utilizzatori”, ecc).
- formazione dello staff:
 - sia per quanto riguarda il servizio alla reception come ai piani, è stata necessaria una formazione costante basata sull'aggiornamento dei provvedimenti del governo (come ad esempio i coprifuoco, la necessità di test per viaggiare, il comportamento da tenere in caso di persona positiva, ecc) e una formazione sull'uso dei prodotti di disinfezione (tra cui delle lampade a raggi UV capaci di disinfettare una camera in poche ore dopo la partenza del cliente);
 - il fatto di avere un'impresa di pulizie in subappalto è stato un asset strategico per non subire di continuo le assenze del personale dovute al virus.

Durante il periodo di lockdown, la chiusura dell'intero hotel ha presentato dei seri problemi per quanto riguarda il mantenimento del prodotto in buone condizioni.

E' stato necessario essere attenti, tra le altre cose, alla presenza di batteri come la legionella (presente nelle tubazioni dell'acqua calda) che può proliferare nel caso in cui l'acqua resti stagnante per lungo tempo, alla presenza di infestazioni di topi capaci di deteriorare gli impianti elettrici, causando anche incendi, alla presenza di depositi di calcare nelle tubazioni e che, in molti hotel restati chiusi per vari mesi, hanno fatto saltare le fognature creando danni collaterali a quelli già creati dalla pandemia.

Per tutti questi motivi, unitamente al fatto che i contratti di assicurazione prevedevano la presenza in loco 24h su 24h di personale addetto alla sorveglianza, si è deciso di riaprire non appena il governo lo ha permesso: nel caso dell'hotel *Paris Lafayette*, la riapertura è stata ai primi di giugno 2020. Dopo giugno 2020 l'hotel non ha più chiuso e le strategie di prodotto sono rimaste le stesse: nessun focolaio di COVID-19 si è manifestato (né tra i clienti né tra i dipendenti) anche durante il periodo in cui i vaccini dovevano essere sviluppati.

La minaccia più seria alla tenuta del prodotto, durante tutto il periodo di pandemia, è venuta dalla clientela che ha frequentato l'hotel, soprattutto nel 2020: i bassi prezzi, il fatto che pochi hotel erano aperti e la zona, adiacente alle stazioni, hanno contribuito ad un peggioramento della clientela quasi immediato che, di conseguenza, ha accelerato il deterioramento delle camere, anche quelle ristrutturate (come ad esempio televisioni strappate dai muri, deiezioni sulla moquette dei corridoi e sui letti, buchi sui muri e sulle porte ecc).

Paradossalmente, il fatto che esistessero ancora 9 camere da ristrutturare a causa del fatto che sarebbero state completamente ripensate in seguito alla riunificazione con lo stabile adiacente e sede degli 8 appartamenti, un progetto da realizzarsi a partire dal 2023, si è rivelato essere un'opportunità in quanto si è deciso, a partire dal novembre 2020, di affittare le 9 camere ai servizi sociali di Parigi che hanno garantito un introito costante fino a settembre 2021. Inoltre, la clientela dei servizi sociali si è dimostrata essere più facile di quella ospitata tramite i canali di distribuzione ordinari.

Va tuttavia tenuto presente come una rapida deteriorazione del prodotto sia da tenersi in considerazione a seguito di una certa clientela attirata dai prezzi bassi: una variabile di costo legata al degrado del prodotto è da prendersi in considerazione nel caso in cui sia necessario prendere la decisione di tenere l'hotel aperto o chiuso, soprattutto nel caso di strutture ricettive di categoria superiore (ristrutturare una camera di un 4 stelle può essere più caro che ristrutturarne una di un tre stelle).

4.2 Hotel *Paris Lafayette*: la comunicazione nel periodo 2006–2021

Dopo aver passato in rassegna gli elementi relativi al prodotto, si passa ora a considerare come sia stata organizzata la comunicazione dell'hotel *Paris Lafayette* nel periodo preso in considerazione.

Come anticipato nei paragrafi precedenti, dal 2006 al 2017 l'hotel è stato un *franchisee* del gruppo CHOICE HOTEL e la comunicazione seguiva quella del *franchisor* sotto il marchio CHOICE *Comfort*, ovvero quello di categoria più bassa.

Secondo le informazioni riportate sul sito istituzionale (2021), Choice Hotels Europe™ fa parte di Choice Hotels International, azienda fondata negli USA nel 1939, e conta più di 7.000 hotel in *franchising*, per un totale di oltre 590.000 camere in più di 40 Paesi e territori, dato al 31 dicembre 2019.

I marchi presenti in Europa nel 2016 (figura 4.3) erano: *Comfort* per il segmento *economy* (equivalente al 2 stelle), *QUALITY* per il segmento *midscale* (equivalente al 3 stelle), *Clarion* per la categoria *upscale* (3 stelle *superior* e 4 stelle) per finire col marchio *Ascend* dedicato alle strutture ricettive di categoria superiore (4 stelle, suites e 5 stelle). Il programma fedeltà della catena di marchio è *Choice Privileges* ed è basato su una carta fedeltà che, in base ai punti raccolti, permette di accedere a promozioni o acquistare notti d'hotel spendendo i punti ottenuti.

Figura 4.3 – I marchi CHOICE HOTELS EUROPE in ordine decrescente di categoria, 2016



Fonte: CHOICE HOTEL, (2016)

Al di fuori dell'Europa, il posizionamento dei diversi marchi di CHOICE HOTEL sembra cambiare. In figura 4.4, la cui fonte è il sito internet dell'azienda Choice International, troviamo i differenti marchi a livello mondiale disposti secondo un ordine di categoria: il marchio *Comfort* diventa distintivo della categoria *upper midscale* (3 stelle superior-4 stelle). In questa sede non ci si soffermerà ulteriormente a discutere sul posizionamento dei marchi CHOICE HOTEL, ma tale possibile "incongruenza" può riflettersi sulle aspettative di un turista oltreoceano che prenota un hotel CHOICE *Comfort* credendo di trovare un livello di qualità quando invece ne trova un altro, più basso.

Figura 4.4 – I marchi CHOICE HOTELS, 2021



Fonte: sito internet CHOICE HOTEL (2021)

Dal punto di vista della comunicazione, il *franchisor* CHOICE HOTEL chiedeva al *franchisee* di:

- adottare delle insegne esterne con il marchio *Comfort*;
- adottare il marchio *Comfort* in tutta la comunicazione scritta (figura 4.5), su supporto cartaceo (brochures, carta intestata, buste per corrispondenza etc) ed informatico (email, newsletter, sito internet, *accounts* sui siti internet di distribuzione (Booking.com, expedia, etc).

Figura 4.5 – Marchio Comfort, CHOICE HOTELS, 2016



Fonte: Choice Hotel (2016)

- affissione di materiale promozionale sulle pareti, sul desk della reception, sottoforma di *roll-up* presenti negli spazi comuni e nelle camere;
- concezione di un sito internet secondo determinati standard dettati dalla catena.

Le principali azioni di comunicazione della catena CHOICE HOTEL erano costituite da pubblicità istituzionale, in cui è la catena nel suo insieme che viene promossa sui diversi media, azioni di newslettering agli iscritti al programma fedeltà e comunicazione attraverso il sito internet di catena.

I vantaggi dell'appartenere ad una catena come Choice Hotel, per un hotel indipendente come il Paris Lafayette, dal punto di vista della comunicazione, erano:

- personale dedicato e capace di indirizzare il manager;
- comunicazione costante adattata ai periodi dell'anno (ad esempio per le stagioni come l'estate, l'inverno, le feste internazionali come il 31 dicembre, ecc.), ai grandi eventi (concerti, fiere ecc.) o eventi promozionali (saldi invernali ed estivi, *black friday*, ecc);
- supporti di comunicazione rinnovati ogni trimestre;
- utenza fidelizzata cui indirizzare le azioni di comunicazione.

I punti deboli che si sono manifestati durante il periodo 2006-2017 sono:

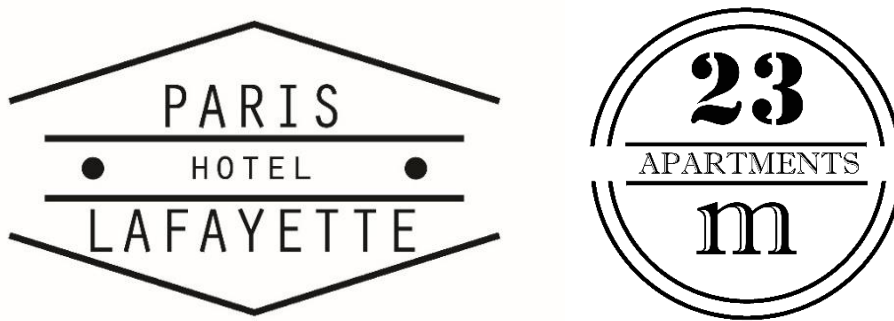
- comunicazione troppo generica ed incapace di promuovere efficacemente il singolo affiliato;
- marchio ambiguo: il marchio "COMFORT" veicola l'immagine di un hotel standardizzato, stile americano; per un hotel che insiste in una destinazione come Parigi, tale marchio può dissuadere più che attrarre la clientela che cerca il lato più caratteristico e originame della *Ville Lumière*;
- incapacità di comunicare e sostenere l'hotel nel periodo di crisi degli attentati (2015-2016).

La catena CHOICE è stata abbandonata nel 2017, anche per le ragioni viste sopra: la comunicazione dell'hotel si è concentrata in seguito sulla creazione di un nuovo marchio per la vendita delle camere ed un altro parallelo per la vendita degli appartamenti, su un sito internet in formato *Wordpress* (per ragioni di posizionamento e di agilità nel cambiare il contenuto) concentrato tutto sulle foto e su uno stile "informale e giocoso" veicolato da servizi fotografici eseguiti da un fotografo specializzato (Christophe Bielsa) più una regista per dare "vita" alle nuove foto (Nathalie Julio).

I nuovi marchi, creati dall'architetto che si è occupato nel 2017 del rifacimento del piano terra (Mme Aurèlie Lambert) vogliono veicolare un'immagine più moderna dell'hôtel (figura 4.6), utilizzando colori come bianco, nero e oro per dare l'immagine di qualità e sobrietà.

Gli 8 appartamenti sono stati separati dalle 52 camere per motivi amministrativi e commerciali, costituendo un'altra entità (una struttura ricettiva separata), denominata *23M Apartments*: 23 dal nome del civico, "M" dal nome della via (rue des messageries) e *Apartments* per appartamenti.

Figura 4.6 – Nuovo marchio per l’Hotel Paris Lafayette e per 23MApartments



Fonte: documentazione interna (2018)

Per quanto riguarda il *mood* dei servizi fotografici, si è voluto dare alle foto l’immagine di convivialità, movimento, freschezza ed accoglienza: quest’ultimo concetto è veicolato dalla presenza sulle foto di figuranti di diverse etnie ed età, ispirato un pò allo stile Oliviero Toscani per Benetton (figura 4.7). Le persone che appaiono come figuranti sono impiegati appartamenti all’èquipe, i proprietari e gli impiegati della società di gestione: in questo modo si è voluto dare l’immagine di un hotel “per tutti”, che non esclude nessuno.

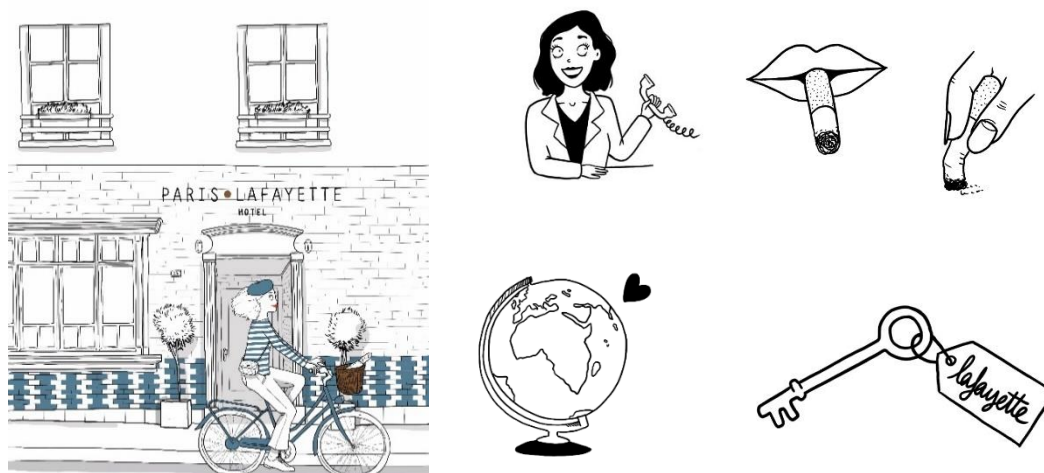
Figura 4.7 – Mood del nuovo servizio fotografico, 2018



Fonte: servizio fotografico Bielsa (2018)

Per i supporti cartacei (come per le *brochures*, le affissioni interne e le tazze per la colazione), si è deciso di utilizzare delle illustrazioni ispirate al mondo dei fumetti, sempre per mantenere un *mood* giocoso e leggero (figura 4.8).

Figura 4.8 – Esempio delle illustrazioni per i supporti fisici, 2019



Fonte: Natalie Julio, (2019)

Come si può notare, il cambiamento della comunicazione tra il periodo CHOICE HOTEL ed il periodo dell'uscita dalla catena è abbastanza radicale ed è stato necessario per uscire da quella standardizzazione eccessiva che era il grande punto debole della comunicazione sotto il marchio COMFORT. La scelta dell'uscita da questa catena è stata veicolata anche dal fatto che, in città fortemente attrattive come Parigi, un hotel ben situato, rinnovato e con una personalità riconoscibile non può sussistere sotto un marchio talmente standardizzato al punto da ri-diventare anonimo, giungendo quasi al paradosso che è l'hotel *francisee* che dà significato al marchio del *francisor* e non il contrario.

Il punto debole di tale comunicazione era costituito dal rischio di una promessa che poteva essere rispettata: nel 2018, al momento della diffusione delle nuove foto, i problemi strutturali relativi al prodotto non erano stati tutti risolti e le camere non rinnovate (la maggior parte fino al febbraio 2020, mese in cui il rinnovo totale dell'hotel si è concluso) presentavano meglio sulle foto che nella realtà dando non pochi problemi di gestione delle aspettative del cliente.

4.2.1 La comunicazione: evoluzione e adattamento durante il periodo del COVID-19

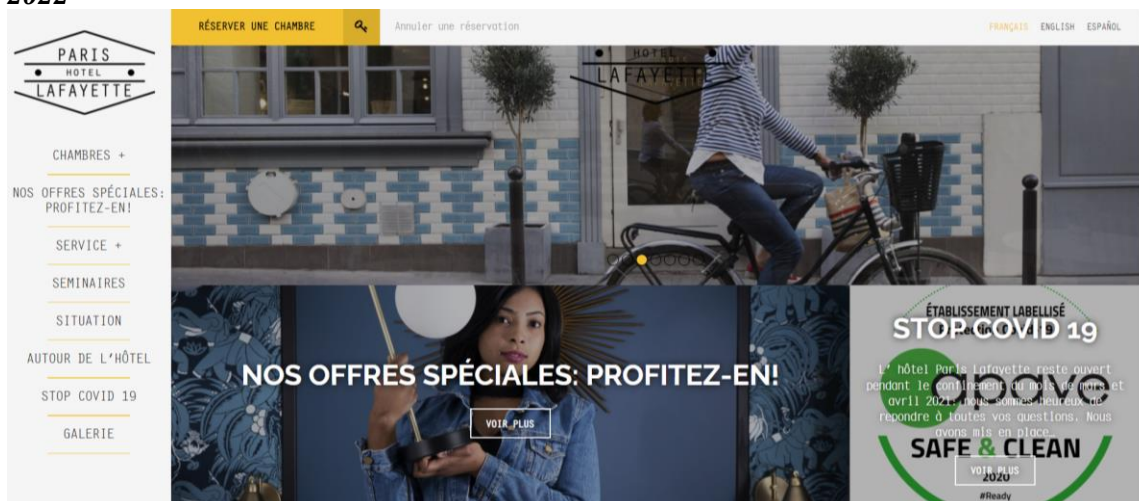
Durante il periodo 2020-2021 la comunicazione con il cliente diventa importante per tenerlo aggiornato sulla sorte dell'hotel: molte strutture, come abbiamo potuto constatare nel capitolo 2, chiudono a singhiozzo o restano chiuse da marzo 2020 ad agosto 2021. In

questo contesto comunicare con il cliente diventa un'esigenza più pratica che commerciale in quanto è necessario farlo restare al passo con i cambiamenti che possono intervenire dall'oggi al domani e che possono impattare severamente sul suo soggiorno. Anche la comunicazione interna, intesa come diretta al personale dell'azienda e rivolta ai clienti una volta arrivati in hotel, diventa strategica per poter inculcare quei comportamenti utili a limitare la propagazione del virus, come l'uso della mascherina, la disinfezione delle mani e la distanziamento sociale.

Per un hotel indipendente come il Paris Lafayette il canale privilegiato per comunicare col cliente è il suo sito internet: si ricorda che l'architettura del sito è stata realizzata in Wordpress (la stessa piattaforma usata per i blog) e permette un cambiamento rapido ed efficace dei contenuti in varie lingue. Inoltre, tale piattaforma permette al sito internet di avere un buon posizionamento su google: per inciso, i continui aggiornamenti del sito durante il periodo del COVID sono stati volano di crescita per il posizionamento naturale sui motori di ricerca tanto che ad oggi il 60% delle persone che atterrano sul sito del *Paris Lafayette* vengono da parole chiave generiche.

Come si può vedere in figura 4.9, per tenere il cliente aggiornato, è stata creata una pagina denominata "STOP COVID-19" in cui si trovano delle informazioni pratiche relative alla vita in hotel durante il periodo di pandemia (ad esempio come ovviare ai problemi del coprifuoco per poter mangiare la sera quando i ristoranti sono chiusi) e un link alle informazioni governative in più lingue utili a capire la fattibilità o meno di un viaggio a Parigi.

Figura 4.9 – Il sito internet dell'hotel Paris Lafayette durante il periodo COVID-19, home page, 2020-2022



Fonte: sito internet Hotel Paris Lafayette, (2022)

Un altro punto critico della comunicazione è che per potersi differenziare dai concorrenti, e per poter rassicurare i clienti, si è deciso di chiedere ad un organismo terzo un marchio di garanzia che certificasse le procedure di pulizia e disinfezione presenti in hotel. La scelta è stata fatta nel 2020, dopo la riapertura di giugno, pensando anche che le strutture ricettive che avessero potuto affiggere un certificato simile sarebbero state risparmiate da chiusure amministrative o altre misure più severe, cosa che però non avvenne.

Per avere il certificato *Safe and Clean* l'ispezione ha verificato le procedure interne di pulizia, la formazione del personale, la qualità dei prodotti d'igiene e la gestione degli spazi interni.

Una volta ottenuto il marchio (figura 4.10), esso è stato speso principalmente sul sito internet e su supporti di comunicazione dematerializzata (emailing e newslettering) inviati a tutti i futuri clienti dell'hotel e a quelli già venuti utilizzando i database del PMS. Un elemento importante relativo alla comunicazione è stato quello di avere un database di indirizzi email ben organizzato secondo l'importanza del cliente (importanza basata sul *revenue* che ha portato all'hotel) e capace di discriminare i clienti individuali dai clienti "agenzie di viaggio", responsabili delle grandi prenotazioni di gruppi.

Elemento importante di comunicazione è stato quello di insistere sul fatto che l'hotel è restato aperto al fine di informare e rassicurare i clienti: i casi di viaggiatori che sono arrivati davanti al loro hotel e lo hanno trovato chiuso senza essere avvisati non sono rari.

Figura 4.10 – Il sito internet dell'hotel Paris Lafayette durante il periodo COVID-19, home page, 2020-2022



Fonte: APAVE, (2020)

4.3 Hotel Paris Lafayette: la distribuzione nel periodo 2006–2021

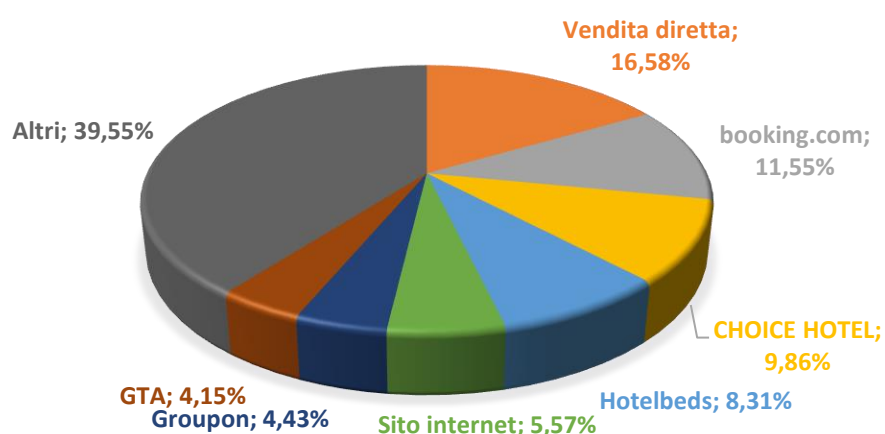
A causa di un cambiamento del PMS fatto a fine 2015 (passaggio dal PMS medialog al PMS sperimentale Misterbooking), i primi dati relativi alla distribuzione relativa ad un anno completo sono del 2016, e si tratta di un anno di crisi (attentati).

Nel 2016 la distribuzione appariva molto frammentata (grafico 4.2): al primo posto vi è la vendita diretta col 16,58%, seguita da Booking.com con l'11,55%, CHOICE HOTEL con il 9,86%, il grossista Hotelbed con l'8,31%, il sito internet con un 5,57%, Groupon con il 4,43% ed il grossista GTA col 4,15%. Il 40% circa è rappresentato da "microdistributori", una percentuale altissima che testimonia la grande frammentarietà della distribuzione: alla frammentarietà si unisce il problema del recupero crediti, in quanto avere molti distributori che vendono piccole somme rappresenta un grande lavoro di controllo delle somme recuperate.

Va notato come CHOICE HOTEL rappresenti, in un anno di crisi, solo il 10% circa del venduto e come il 17% sia rappresentato dalla vendita diretta, ovvero da clienti trovati dal personale dell'hotel (il sito internet è contabilizzato a parte).

Nel 2016 un contratto "vuoto per pieno" per un contingente di una ventina camere a giorno era stato firmato con il grossista *Hotelbeds*, vincolando l'hotel anche per il 2017: tale contratto ha stabilito, per inciso, un prezzo medio camera diminuito a fronte di un numero garantito di camere vendute.

Grafico 4.2 - La distribuzione nel 2016, sul totale del venduto



Fonte: PMS Misterbooking, (2022)

Ancora, il 10% attribuito a CHOICE HOTEL durante il periodo di crisi, giudicato insufficiente dal proprietario e dal gestore, ha contribuito a far prendere la decisione per l'uscita dalla catena.

Il vero cambiamento nella distribuzione lo si può constatare nel 2019, due anni dopo il periodo di crisi del 2016 e una volta l'hotel parzialmente rinnovato.

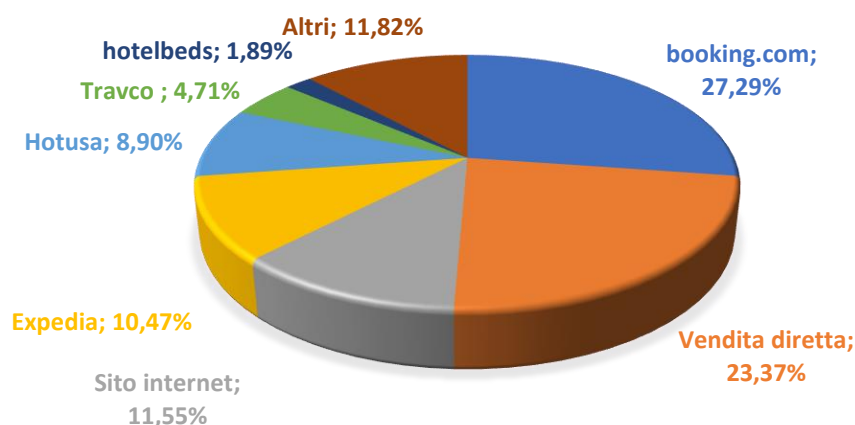
Nel 2019 l'analisi della distribuzione mostra (grafico 4.3) come, dopo l'uscita dalla catena, il primo distributore sia diventato Booking.com con il 27,29% del venduto, seguito dalla vendita diretta con il 23,37%, il sito internet con l'11,55%, Expedia con il 10,47%. Due nuovi distributori grossisti appaiono tra i *wholesalers* e sono Hotusa con l'8,9% (grossista spagnolo in piena espansione) e Travco con il 4,71% (grossista inglese).

Il contratto "vuoto per pieno" con hotelbeds è stato interrotto a fine 2017 a seguito di seri problemi di recupero crediti con questo distributore (più di 25.000 euro di perdite).

A partire dal 2018 si è cercato di concentrare il più possibile le vendite sul canale diretto, aiutati dalla nuova comunicazione che ha permesso di raddoppiare le vendite sul sito internet (12% nel 2019 contro il 6% nel 2016): nel 2019 il canale diretto è stato nel complesso del 35% circa (somma del 12% sul sito internet più il 25% della vendita a clienti fidelizzati). L'aumento considerevole della distribuzione attraverso Booking.com è giustificato dall'uscita dalla catena CHOICE HOTEL, così come l'apparizione nel panel dei distributori di Expedia e due *wholesalers* come Hotusa e Travco : si son dovuti infatti trovare dei canali alternativi a CHOICE HOTEL.

La parcellizzazione dei distributori è stata diminuita e razionalizzata per favorire il recupero crediti: nel 2019 i "microdistributori" appaiono essere l'11,82% del totale contro il 39,55% del 2016.

Grafico 4.3 - La distribuzione nel 2019, sul totale del venduto



Fonte: PMS Misteboking, (2022)

Nel 2017 il principale punto di forza è determinato dalla presenza di clienti che accedono all'hotel direttamente, senza dover passare per degli intermediari: tale informazione ha permesso anche di valutare il rischio di passare da hotel *franchisee* a indipendente.

Tra i punti di debolezza nel 2016, si sottolinea il fatto che un sito *Online Tourism Agency* (OTA) come Booking.com superi le vendite fatte tramite il *franchisor*, lasciando intravedere una certa debolezza della capacità di penetrazione del mercato di CHOICE HOTEL. Durante un periodo di crisi come il 2016 appare come sia la vendita diretta (clienti fidelizzati dell'hotel) il canale di distribuzione più efficace.

Va sottolineato che nel 2016 e 2017 vi è stato un vero problema di flusso di cassa, dovuto da un lato ad un calo del fatturato (conseguenza della crisi) ma anche alla parcellizzazione dei distributori ed al loro metodo di pagamento (bonifico a 30 giorni dopo la partenza): il fatto di lasciar partire dei clienti a fronte di una promessa di bonifico ha reso difficile il recupero del 40% del fatturato, avvenuto con ritardi importanti e perdite sensibili. Inoltre, la scelta di firmare un contratto "vuoto per pieno" per un contingente importante di camere, se da un lato ha assicurato un certo revenue in periodo di crisi (2016 e 2017), dall'altro ha reso l'hotel più dipendente da un unico fornitore.

Per quanto riguarda la gestione dei gruppi e delle sale *meeting*, fino al 2017 è stata appannaggio dei commerciali CHOICE che si interfacciavano di volta in volta con il personale dell'hotel, come avveniva anche per la ricerca di clienti *corporate*: tuttavia, per varie ragioni (tra cui la caduta vertiginosa della qualità della struttura ricettiva soprattutto durante il 2016 ed il 2017), i clienti corporate hanno cominciato a disertare sistematicamente l'hotel e i gruppi ricevuti erano in buona parte provenienti da scuole (adolescenti), mercato meno attento al comfort delle camere ed alla loro qualità.

Passando alla distribuzione indipendente, il principale punto di forza è rappresentato dal possibile risparmio in commissioni e spese di affiliazione: come vedremo, tale risparmio non si è reso subito visibile, e per poter vendere indipendentemente si è reso necessario il ripensamento della comunicazione dell'hotel, come visto nel paragrafo precedente.

I punti deboli del passare alla distribuzione indipendente, sono rappresentati fondamentalmente dalla mancanza di una squadra commerciale capace di procacciare nuovi clienti e dalla perdita del fatturato proveniente dal comparto "gruppi e seminari" che dipendeva molto dal lavoro del personale di CHOICE.

La minaccia che si prepara a venire è rappresentata dal possibile aumento delle commissioni da pagare alle OTA per sopperire alla parte di fatturato garantito dalla catena

e dalla perdita dei clienti fidelizzati detentori della carta fedeltà CHOICE e l'opportunità è invece costituita dal consolidamento del valore aziendale (il valore dell'avviamento, in francese *fond de commerce*) in quanto nel tempo si otterranno nuovi clienti fidelizzati propri all'insegna dell'hotel oltre che una propria forza di vendita e una propria capacità di penetrare il mercato.

4.3.1 La distribuzione: evoluzione e adattamento durante il periodo del COVID-19

Durante il periodo del COVID-19 il problema essenziale legato alla distribuzione era il fatto che non vi erano clienti che si recavano a Parigi e, dunque, era necessario rivedere la strategia distributiva, se non completamente, almeno in parte.

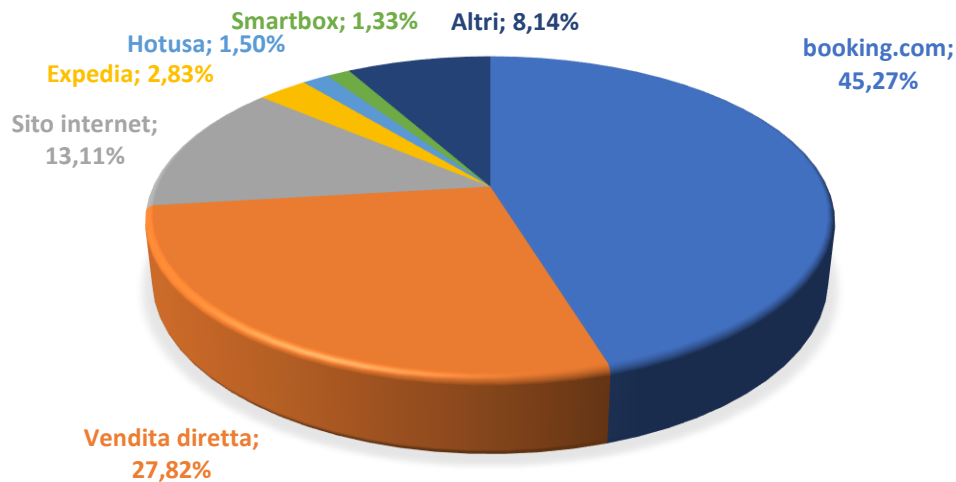
Tale problema è apparso alla riapertura dell'hotel dopo il primo lock-down e nei periodi invernali (a partire da novembre 2020 fino a giugno 2021).

La strategia messa in atto verteva soprattutto alla distribuzione tramite le principali OTA, (come Booking.com che nel 2020 ha distribuito da solo quasi la metà, ovvero il 45,27% del totale delle notti vendute, grafico 4.3) sperando fossero in grado di penetrare il poco di mercato turistico rimasto. È stata messa in atto anche un'operazione di *prospecting* fatta presso gli enti pubblici e associativi della città tra cui i servizi sociali, grazie ai quali sono state allocate 13 camere in via continuativa a partire dal mese di novembre 2020 fino al mese di settembre 2021 (ad un prezzo medio camera molto basso, circa 42 euro iva compresa). Si è rivelato utile anche il *prospecting* fatto a società di formazione, soprattutto medica, che godevano di deroghe allo stato di severo *lock-down* degli inizi: il fatto di avere delle sale seminari annesse all'hotel ha permesso di vendere anche delle camere in modo tale che i partecipanti potessero seguire la loro formazione e alloggiare in loco e spostandosi il minimo possibile.

Il sito internet si è rivelato essere un altro importante strumento capace di penetrare il mercato in momento di crisi, con una quota del 13,11%: la vendita diretta più il sito internet sono arrivate dunque a totalizzare il 40,93% sul totale delle camere vendute nel 2020.

Tale risultato è stato possibile anche grazie al lavoro di razionalizzazione dei canali di distribuzione e al reclutamento e formazione di personale commerciale dedicato alla cura dei clienti diretti durante gli anni precedenti la crisi del COVID 19, dal 2017 al 2019.

Grafico 4.4 – La distribuzione nel 2020, da marzo a dicembre, sul totale del venduto



Fonte: PMS Misteboking, (2022)

Il grafico 4.5 mostra l'evoluzione dei canali di distribuzione durante l'anno 2021: il canale Booking.com (32,54% sul totale) è stato ridotto, a favore soprattutto del sito internet (18,92%) che prende sempre più forza (probabilmente anche grazie ad un miglior posizionamento su google.com, oltre che grazie ad una politica tariffaria più aggressiva sul sito internet) ed ad altri canali che si rivelano dei buoni strumenti di distribuzione. Tra questi ultimi, cito *Smartbox*, impresa irlandese che vende box regalo tra cui viaggi e notti d'hotel, e *hostelword.com*, sito tedesco che vende notti in ostelli e che si è rivelato utile per distribuire le camere meno prestigiose e gli appartamenti (non rinnovati).

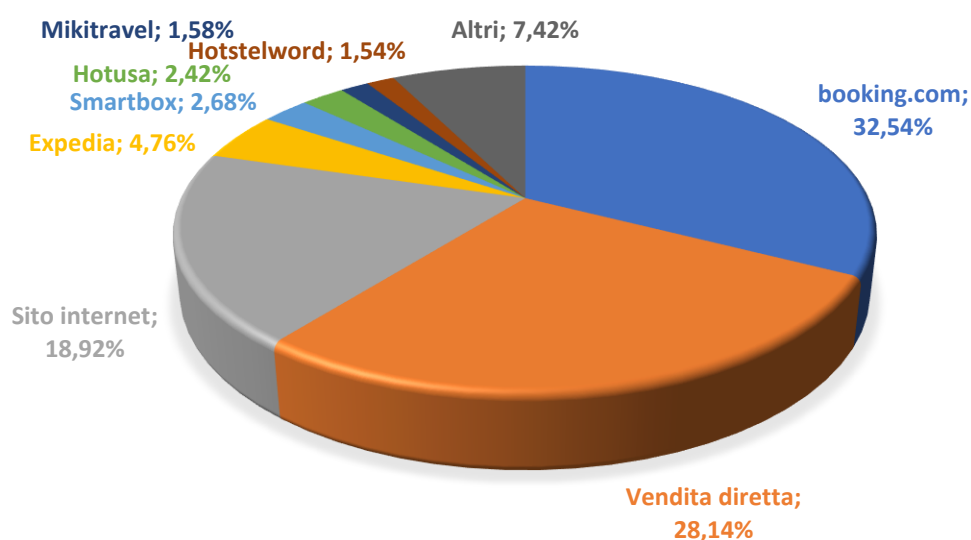
Nel 2021, la quota di venduto afferente alla vendita diretta (sito internet più attività commerciale interna) si eleva ad un 47,06%, sorpassando la quota di Booking.com del 2020 (45,27%). Nella quota di vendita diretta non vi sono i gruppi, mercato quasi totalmente assente durante tutto il periodo del COVID-19.

Sembra dunque, come per il periodo di crisi del 2016, che il canale diretto sia il privilegiato per sostenere le vendite durante la congiuntura negativa, e che la relazione hotel-cliente (personale dell'hotel e cliente, per essere precisi) sia ben lontana da essere desueta, anche in un'epoca in cui la distanza tra le persone in senso "fisico" del termine, instaurata dai social media prima e dal COVID-19 poi, sembra essere elevata.

In questo senso è importante la formazione dell'equipe della reception, che deve essere capace di individuare il cliente *decisions maker* presente in hotel (magari arrivato tramite una OTA) ed indirizzarlo al commerciale di riferimento per comprendere meglio le sue esigenze e sviluppare un'offerta su misura in via diretta.

Per quanto riguarda la componente “sito internet” va sottolineato come, per evitare le frodi legate alle carte di credito che si sono moltiplicate a partire da giugno 2020, i receptionist non hanno più accettato prenotazioni al telefono, ma i clienti sono stati rinviiati al sito ufficiale (in cui è presente inoltre un’assicurazione aggiuntiva che copre le penalità di cancellazione in caso di rinuncia al soggiorno se si risulta positivi al COVID-19) dopo che è stato dato loro un *promocode* da inserire al momento della prenotazione per ottenere uno sconto aggiuntivo: in questo modo i clienti si sono abituati più velocemente a tale sistema di prenotazione, apprezzandone la praticità e fidelizzandosi ad esso.

Grafico 4.5 – La distribuzione nel 2021, sul totale del venduto



Fonte: PMS Misteboking, (2022)

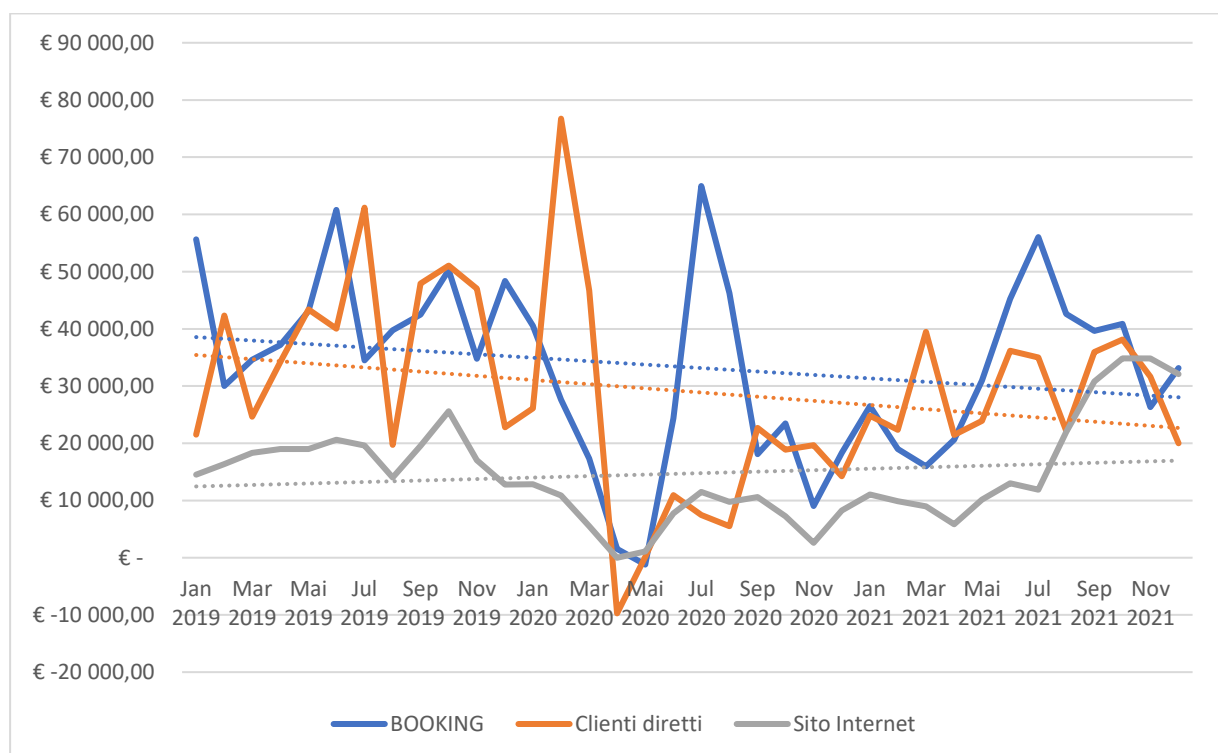
Booking.com, vendita diretta e sito internet appaiono dunque essere, durante questo periodo di crisi, i principali canali di distribuzione: il grafico 4.6 ci permette di valutare la loro evoluzione nel tempo, dal 2019 in poi, per quantità di fatturato generato.

Si può notare come non esista un andamento costante nei tre anni presi in considerazione: nel 2019 fino a febbraio 2020 i clienti diretti costituiscono un’importante fonte di revenue, soprattutto in febbraio 2020 (con più di 76.000 euro di fatturato) per poi cadere a -9.000 euro nel mese di aprile 2020 (a causa dei rimborsi dovuti al primo *lockdown*) e risalire gradualmente a partire da maggio 2020.

Il canale Booking.com appare essere il canale che in luglio 2020 ha sostenuto la ripresa in modo importante, con un fatturato di quasi 65.000 euro, ed è restato anche in seguito il principale canale apportatore di revenue.

Il sito internet risulta essere il canale con l'andamento più prevedibile: nel 2019 il revenue derivante dal sito si situa attorno ad un intervallo tra i 10.000 e i 20.000 euro a mese, per azzerarsi in marzo 2020 e crescere sensibilmente a partire da luglio 2021 fino a dicembre 2021 con un fatturato di oltre 33.000 euro in un mese. Se si considerano le linee di tendenza presenti nel grafico 4.6, includendo nel calcolo anche il periodo del *lockdown*, si nota come tra i tre canali presi in considerazione, il sito internet sia in crescita mentre Booking.com e la clientela diretta siano in calo.

Grafico 4.6 – La distribuzione nel 2019, comparativo tra Booking.com, clienti diretti e sito internet



Fonte: PMS Misteboking, (2022)

Per valutare compiutamente la performance dei tre principali canali di distribuzione, è necessario prendere in considerazione il prezzo medio al netto delle commissioni per anno dal 2019 al 2020 (tabella 4.2). Nel 2019 è il canale diretto (0% di commissioni) che registra il prezzo medio camera più elevato (115,60 euro) seguito dal sito internet (101,60 euro, al netto dell'8% di commissioni per remunerare le campagne sui *metasearch online*) e infine Booking.com (95,45 euro, al netto del 18% di commissioni) che registra il prezzo medio camera netto più basso. Nel 2020 il canale diretto resta quello con il maggior prezzo medio (102,32 euro) seguito da booking e dal sito internet con un PMC di 65 euro circa per entrambi. Il prezzo elevato che caratterizza la vendita diretta è

giustificato dal fatto che nel 2019 vi sono stati numerosi gruppi che hanno acquistato le camere a prezzi elevati, molti dei quali provenienti da aziende o agenzie di viaggio fidelizzate all'hotel da più anni.

Nel 2021 il sito internet si rivela essere il canale che registra il prezzo medio più elevato (77,67 euro) seguito da booking (68,50 euro) e infine dalla vendita diretta con un 63,43 euro di PMC, prezzo che si spiega con il fatto che 13 camere sono state affittate ai servizi sociali per un lungo periodo ad un prezzo molto basso (42 euro iva inclusa).

Tabella 4.2 – Prezzo medio camera per anno e per canale di distribuzione, al netto delle commissioni 2019-2021

Prezzo medio camera	Booking.com	% su anno precedente	Clienti diretti	% su anno precedente	Sito internet	% su anno precedente
2019	€ 95,45		€ 115,60		€ 101,45	
2020	€ 65,55	-31,38%	€ 102,32	-11,49%	€ 65,00	-28,98%
2021	€ 68,50	4,51%	€ 63,43	-38,01%	€ 77,67	7,80%

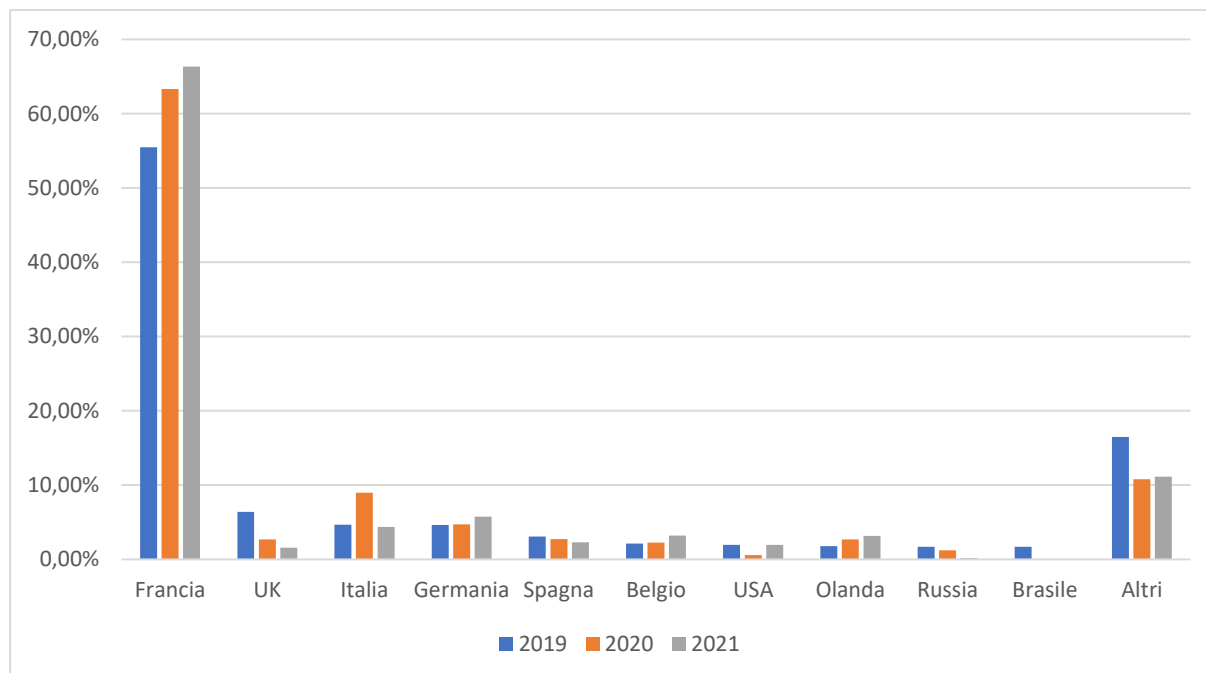
Fonte: PMS Misteboking, (2022)

Dopo aver analizzato l'andamento dei principali canali apportatori di revenue, si passa brevemente ad analizzare la provenienza dei clienti dell'hotel *Paris Lafayette*.

Dal grafico 4.7, coerentemente con quanto visto nel capitolo 2 e 3 a proposito della provenienza dei turisti sulla destinazione Parigi, la percentuale dei clienti francesi rappresenta il 55,46% nel 2019 per salire al 63,34% nel 2020 e 66,33% nel 2021, per effetto delle restrizioni di viaggio durante il periodo del Covid-19. Gli inglesi, che rappresentano uno dei più importanti mercati per Parigi assieme agli USA, appaiono essere il secondo mercato per l'hotel nel 2019 (anche per la vicinanza alla *Gare du Nord*, stazione di arrivo dell'Eurostar Parigi-Londra) per poi calare costantemente nel 2020 e 2021. Negli anni 2020 e 2021 sono i paesi confinanti a registrare il maggior numero di presenze, coerentemente con la relativa apertura ai paesi dell'unione europea a scapito di Gran Bretagna e degli altri paesi oltre oceano.

Si noti come l'Italia nel 2020 sia stata il secondo paese di provenienza dopo la Francia con un 9% di presenze mentre la Germania risulta essere il secondo paese per presenze nel 2021 con un 5,75%. Le presenze dal Brasile si sono azzerate negli anni 2020 e 2021, a causa delle restrizioni di viaggio e del forte impatto che il Covid-19 ha avuto su questo paese.

Grafico 4.7 – La provenienza dei clienti in percentuale, presenze, anni 2019-2021



Fonte: PMS Misteboking, (2022), tabella A.8 in appendice

4.4 Hotel Paris Lafayette : il prezzo nel periodo 2014-2021

Per quanto riguarda l'analisi del prezzo medio camera (PMC) e del ricavo per camera disponibile (RevPar), si prenderà in considerazione il periodo 2014-2021 e gli anni verranno classificati e suddivisi secondo le differenti fasi di un "evento disastroso" (*disaster*) analizzate nel capitolo 1 (Laws, 2006) al fine di poter comparare le *performance* di prezzo non solo rispetto all'anno precedente o rispetto ad un anno di riferimento (come abbiamo visto poter essere il 2014) ma anche per "fase di crisi" in modo da poter meglio valutare le variazioni del PMC e del RevPar.

Nella tabella 4.3 gli anni sono classificati come segue:

- il 2014 e il 2019 sono anni di stabilità: in particolare, il 2019 è un anno che mette definitivamente fine al periodo della crisi degli attentati e possono essere dunque definiti come *recovery phase* e *resolution phase*, secondo la classificazione di Laws (2006);
- il 2015 e il 2018 sono anni di svolta (*turn-around*) in quanto nel 2015 inizia la crisi del terrorismo (*prodromol phase*) e nel 2018 tale crisi comincia a finire (*recovery phase*);

- il 2016 e il 2020 sono anni di piena crisi (*emergency period*) conseguenza degli attacchi terroristici e del COVID-19;
- il 2017 ed il 2021 sono anni in cui si cerca un'uscita dalla crisi e in cui un certo miglioramento si fa vedere (*intermediate phase*).

Per ogni fase, le strategie di prezzo e di marketing mix possono evolvere.

Nel 2014 l'hotel *Paris Lafayette* si vende a 80 euro iva esclusa, ovvero circa 88 euro iva inclusa: se si fa riferimento al capitolo 2 (Figura 2.4), il prezzo medio di un hotel nel 2014 sito tra i Brand Boulevards e l'Opèra è di circa 83 euro iva esclusa, e dunque l'hotel *Paris Lafayette* ha un pricing coerente con l'ambiente competitivo di cui fa parte.

Rispetto al 2014, nel 2016 il PMC cala del 16% per recuperare nel 2019 il 15,38% e perdere nel 2021 il 26,5%.

Il 2019 appare essere l'anno con il prezzo medio camera più elevato (92,30 euro) sul periodo preso in considerazione, riflesso del lavoro sulle altre leve del marketing mix unitamente al fatto che il periodo risulta essere stabile per la destinazione.

Se si considera la tabella 3.1 (terzo capitolo), si può vedere come nel 2020 il PMC per un hotel 3 stelle su Parigi fosse stato di 86,7 euro (il 15,5% in meno rispetto all'anno precedente) con un RevPar di 24,1 euro (-70,4% rispetto al 2019). Per l'hotel *Paris Lafayette* il prezzo medio camera nel 2020 è stato di 71,50 euro (-22,54% sull'anno precedente) ed il RevPar di 28,20 euro (-61,84 rispetto all'anno precedente): il PMC risulta essere inferiore alla media su Parigi ma il RevPar appare essere superiore. La prima considerazione rispetto a questo dato è che il tasso d'occupazione si è abbassato più che proporzionalmente rispetto al prezzo, in quanto l'ambiente competitivo non ha innescato una guerra dei prezzi finalizzata ad attrarre domanda (che semplicemente era inesistente o quasi), esattamente come è avvenuto per la crisi degli attentati del 2016: si è deciso così di sacrificare il tasso d'occupazione (assieme al RevPar) per mantenere abbastanza stabile il prezzo medio camera. Tuttavia, per quanto riguarda l'hotel *Paris Lafayette*, il 2021 vede un riequilibrarsi del PMC a 62,40 euro a fronte di un tasso d'occupazione più elevato ed un RevPar di 49,41 euro.

Tabella 4.3 - Evoluzione del prezzo medio camera iva esclusa (PMC) e del ricavo per camera disponibile (RevPar) nel periodo 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Prezzo medio camera (PMC)	80,00 €	84,90 €	74,50 €	71,70 €	83,50 €	92,30 €	71,50 €	62,40 €
RevPar	63,00 €	60,60 €	52,90 €	57,60 €	67,70 €	73,90 €	28,20 €	49,41 €
Tasso d'occupazione	78,75%	71,38%	71,01%	80,33%	81,08%	80,07%	39,44%	79,19%
Evoluzione PMC sull'anno precedente		6,13%	-12,25%	-3,76%	16,46%	10,54%	-22,54%	-12,73%
Evoluzione PMC sul 2014		6,13%	-6,88%	-10,38%	4,38%	15,38%	-10,63%	-26,50%
Evoluzione RevPar sull'anno precedente		-3,81%	-12,71%	8,88%	17,53%	9,16%	-61,84%	75,23%
Evoluzione RevPar sul 2014		-3,81%	-16,03%	-8,57%	7,46%	17,30%	-55,24%	-18,46%
Evoluzione PMC per periodo di crisi					-1,65%	15,38%	-0,28%	-12,97%
Evoluzione RevPar per periodo di crisi					11,72%	17,30%	-51,04%	-14,21%

Legenda dei colori	
	Fase di stabilità - <i>Recovery phase, resolution phase</i>
	Periodo parzialmente toccato dalle conseguenze della crisi - <i>Tournarund point: prodromol phase, recovery phase</i>
	Periodo di crisi - <i>Emergency period</i>
	Periodo di uscita dalla crisi - <i>Intermediate phase</i>

Fonte: Exsolv'ho, fogli contabili, (2014 -2022)

Se si confrontano le performances di prezzo per “fase di crisi” (tabella 4.3), si può vedere come nel 2020 rispetto al 2016 il PMC si sia abbassato solo dello 0,28%, mentre il calo del RevPar è stato del 51,04%. Il 2021, rispetto al 2017, vede un calo del PMC del 12,97% e un calo del RevPar di un 14,21%: le due *intermediate phase* del 2017 e 2021 hanno in comune un abbassamento del prezzo medio rispetto all’anno precedente (*emergency phase*), ed un aumento del RevPar, sintomo che la struttura ricettiva trova un nuovo equilibrio domanda-offerta capace di coprire meglio i costi totali cercando di fare profitto adattandosi allo *status quo*.

L’obiettivo di *pricing* per il periodo di *recovery* che verrà dopo il 2021, è quello di ritornare almeno ai valori del 2019 e di programmare dunque la corretta strategia per ottenere questo risultato.

I punti salienti della strategia di prezzo dal 2014 al 2019 sono stati l’adozione di un channel manager nel 2015, la creazione di un interfaccia tra channel manager e PMS,

capace di rendere possibile la discesa automatica delle prenotazioni (e delle cancellazioni) nel 2017, l'abbandono del sistema informatico CHOICE nel 2018 (incapace di gestire promozioni dinamiche come *last minute* o *early booking*) e l'accentramento dei canali di distribuzione sempre nel 2018, l'istituzione di un responsabile delle prenotazioni, gruppi e seminari nel 2019 con lo scopo di rispondere alle esigenze specifiche dei clienti corporate, agenzie di viaggio e congressisti.

L'informatizzazione delle prenotazioni ha portato una maggior precisione nella gestione dell'inventario e dunque una miglior precisione nel determinare il prezzo di vendita delle camere restanti. L'istituzione di una persona dedicata al servizio prenotazioni (soprattutto corporate) ha messo le basi per la fidelizzazione di una clientela che sarà importante per attraversare il periodo del COVID-19.

Durante il 2020 e 2021 il più grande problema sul versante del *pricing* è stata l'assenza di visibilità e l'assenza di domanda: questi due fattori, unitamente all'incapacità di mantenere un RevPar sufficientemente elevato per coprire almeno i costi fissi e grazie agli aiuti di stato (primo fra tutti la cassa integrazione al 100% dello stipendio per la categoria del turismo), hanno spinto molti hotel (soprattutto quelli di categoria superiore), a rimanere chiusi per tutto il periodo di crisi.

Prima del 2020 la finestra di prenotazione media, per i viaggiatori individuali, era a 45/30 giorni e per i gruppi dai 45 giorni ai 4 mesi. A partire da giugno 2020 la finestra di prenotazione media per gli individuali si era stabilizzata a 5/7 giorni fatta eccezione per il periodo estivo (luglio agosto 2020 e 2021) ed i mesi di novembre e dicembre 2021 durante il quale la finestra di prenotazione aveva una media di 15/20 giorni.

In un contesto di così scarsa visibilità sono state messe in pratica più azioni tattiche che strategiche, come ad esempio il mettere in atto delle promozioni *last second* al -40% soprattutto su Booking.com, accettare anche i walk-in che prima si rifiutavano (scelta che ha portato clientela molto difficile da gestire), aprire ai *day-use* che in tempi normali erano stati volutamente evitati.

La strategia di quel periodo aveva come unico obiettivo la copertura dei costi fissi, ottenuta talora abbassando il prezzo della camera al costo netto per camera (35 euro) per poter tenere l'hotel aperto. La decisione di non chiudere è stata presa a livello di direzione generale (dal proprietario e dal gestore) ed è stata motivata da vari fattori tra cui si possono elencare:

- il fatto che l'hotel *Paris Lafayette* faccia parte di un piccolo gruppo e che dunque gli hotel possono muoversi in sinergia sfruttando i risultati positivi dell'hotel *du Lac* che con il suo flusso di cassa raddoppiato nel 2020 ha sostenuto i bisogni degli altri hotel;
- il timore di rendere nulli i contratti di assicurazione che prevedevano la presenza costante di personale come condizione vincolante;
- il timore di danni aggiuntivi legati alla chiusura dello stabile;
- il timore di rendere più difficile la ripresa;
- il timore di perdere un possibile guadagno nonostante il periodo di crisi;
- la presenza di costi fissi che si sarebbero dovuti pagare anche se l'hotel fosse rimasto chiuso.

Il *pricing* dell'hotel ha dovuto dunque adattarsi all'esigenza di restare aperto in un contesto di crisi sanitaria.

Le principali azioni messe in pratica per ottenere questo risultato sono state:

- eliminare del tutto la linea tariffaria prepagata-non rimborsabile per evitare i rimborsi dovuti al fatto che la pandemia è una "causa di forza maggiore" : a causa di tale fatto i rimborsi domandati all'hotel sono stati di 38.000 euro, molti dei quali trasformati in *voucher* da utilizzarsi in futuro;
- puntare sui viaggiatori d'affari, anche se pochi, utilizzando le sale meeting, prodotto accessorio, per vendere camere, prodotto principale;
- puntare su nuovi clienti, come i servizi sociali, che a causa della pandemia sono alla ricerca di nuovi alloggi per la loro utenza;
- puntare sul sito internet con offerte più aggressive possibili grazie al fatto che non vi sono commissioni da pagare;
- azioni tattiche su Booking.com (offerta del giorno a -40%);
- azioni mirate a clienti fidelizzati (Genius) di Booking.com, offrendo sconti supplementari;
- tariffe day-use;
- newlettering contenente informazioni sull'hotel e promocodes da utilizzare sul sito internet.

L'abbassamento dei prezzi ha avuto come controindicazione il fatto di attirare una clientela poco attenta che ha creato danni anche considerevoli alle camere. Inoltre, gli ospiti inviati dai servizi sociali hanno reso invendibili le camere in cui erano ospiti ed una

benchè minima ristrutturazione è apparsa necessaria. In questo contesto, per calcolare il reale prezzo netto camera, è stato necessario calcolare anche il valore di tali danni.

L'adattamento del prezzo al periodo, in assenza di visibilità, è stato fatto seguendo l'insegnamento derivante dalla crisi del 2016.

4.5 Hotel *Paris Lafayette*: performances nel periodo 2014-2021

Dopo esserci soffermati sull'analisi del marketing mix, mettendone in evidenza i punti di forza, di debolezza e l'evoluzione nel tempo, passiamo in questo paragrafo ad analizzare le *performances* dell'hotel *Paris Lafayette* dal 2014 al 2021.

Nella tabella 4.4 e nel grafico relativo, il 4.8, possiamo apprezzare l'evoluzione del fatturato e dell'utile netto per periodo di crisi, rispetto all'anno *benchmark* 2014, e rispetto all'anno precedente. Prendendo in considerazione nello stesso tempo il fatturato totale e l'utile netto, in modo indiretto prendiamo in considerazione anche i costi totali in quanto l'utile è il risultato della sottrazione dei costi dal fatturato, iva esclusa.

L'anno 2014 per l'hotel *Paris Lafayette* appare essere un anno di riferimento, in quanto molto positivo sia in termini di fatturato che di utile, e tale dato risulta essere coerente con quanto visto per la destinazione Parigi nel capitolo 2: per questa ragione, il proprietario dell'hotel nello stabilire il budget di riferimento per il periodo post-crisi 2016 ha preso il risultato ottenuto nel 2014 come obiettivo da raggiungere di nuovo. Tuttavia, per arrivare ad avere l'utile del 2014 si deve attendere il 2019, ovvero 5 anni: entrambi questi anni fanno parte di una fase di stabilità, se si confrontano i periodi per fasi di crisi (Laws, 2006). Per arrivare invece ad avere lo stesso fatturato del 2014, si deve invece attendere il 2018: in quest'anno si stabilizza la vendita ma non si riesce ad ottimizzare la gestione dei costi. Il punto critico è rappresentato dal forte aumento delle commissioni (tabella 4.5) pari all'86,19% sul 2014, soprattutto per effetto dell'uscita dalla catena CHOICE e dalla necessità dunque di distribuirsi sulle OTA: nel 2018 quello che si è risparmiato evitando spese di *franchising* lo si è speso in commissioni per spingere le vendite. Tale importante spesa in commissioni (pari all'11,31% sul fatturato, quando su Parigi la media per i tre stelle è del' 8-10%) ha contribuito a far prendere la decisione di investire su una figura di stampo commerciale da aggiungere all'organico e dedicata ai clienti diretti.

Il 2019 è dunque un anno di ritrovata redditività: fatturato e utile netto, come si è visto, superano quelli del 2014, tuttavia è la voce di costo degli stipendi che aumenta del 21,39% sul 2014 e del 13,26% sull'anno precedente (tabella 4.5 e grafico 4.9).

Passando ad analizzare le *performances* degli anni di crisi (*Emergency Period*) del 2016 e 2020, si nota come nel 2016 il calo dell'utile sia del 29,31% rispetto al 2014 e del 23,73% rispetto all'anno precedente (2015) mentre nel 2020 il calo dell'utile è stato del 64,99% rispetto al 2014 e del -66,04% rispetto all'anno precedente: balza subito agli occhi come la crisi del COVID-19 abbia fatto perdere il doppio in termini di utile netto.

Tabella 4.4 – Andamento del fatturato totale ed utile netto nel periodo 2014-2021 e confronto per fase di crisi

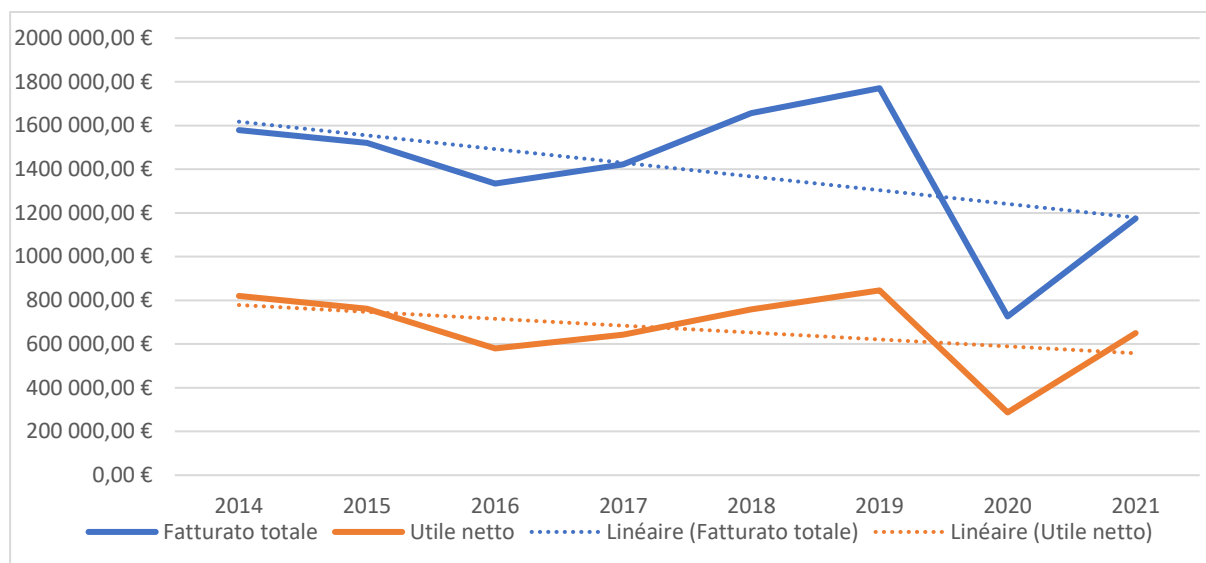
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
Fatturato totale	1 579 338,00 €	1 520 290,00 €	1 334 981,00 €	1 422 856,00 €	1 656 179,00 €	1 770 747,00 €	726 187,00 €	1 174 000,00 €
Utile netto	820 086,00 €	761 161,00 €	580 565,00 €	642 789,00 €	759 380,00 €	845 533,00 €	287 105,00 €	650 000,00 €
Evoluzione fatturato sull'anno precedente		-3,74%	-12,19%	6,58%	16,40%	6,92%	-58,99%	61,67%
Evoluzione fatturato sul 2014		-3,74%	-15,47%	-9,91%	4,87%	12,12%	-54,02%	-25,67%
Evoluzione Utile netto sull'anno precedente		-7,19%	-23,73%	10,72%	18,14%	11,35%	-66,04%	126,40%
Evoluzione utile netto sul 2014		-7,19%	-29,21%	-21,62%	-7,40%	3,10%	-64,99%	-14,60%
Evoluzione fatturato per periodo di crisi					8,94%	12,12%	-45,60%	-17,49%
Evoluzione utile netto per periodo di crisi					-0,23%	3,10%	-50,55%	1,12%

*stima a gennaio 2022

Legenda dei colori	
	Fase di stabilità - <i>Recovery phase, resolution phase</i>
	Periodo parzialmente toccato dalle conseguenze della crisi - <i>Tournarund point: prodromol phase, recovery phase</i>
	Periodo di crisi - <i>Emergency period</i>
	Periodo di uscita dalla crisi - <i>Intermediate phase</i>

Fonte: Exsolv'ho, fogli contabili, (2014 -2022)

Grafico 4.8 – Andamento del fatturato totale ed utile netto nel periodo 2014-2021 e linee di tendenza, Hotel Paris Lafayette



Fonte: Exsolv'ho, fogli contabili, (2014 -2022)

La differenza tra i due periodi di crisi sta nelle spese per commissioni e salari: nel 2016 le commissioni aumentano del 28,08% sul 2014 e del 29,60% sull'anno precedente mentre nel 2020 le commissioni vedono un calo del 33,79% sul 2014 e del 47,10% sull'anno precedente. Durante la crisi degli attentati le vendite sono state spinte dalle OTA, mentre, come abbiamo potuto constatare, durante la crisi del COVID-19 le vendite sono state spinte dai canali diretti (clienti diretti e sito internet ufficiale).

Ancora, nel 2016 si è cercato di limitare i costi agendo sugli stipendi licenziando una persona (il responsabile della reception) e limitando gli interventi del tecnico: tali scelte hanno influito in modo importante sulla qualità del servizio.

Nel 2020 il calo degli stipendi da un lato è dovuto ai 2 mesi e mezzo di lock-down e dall'altro alla cassa integrazione: nessun licenziamento è stato fatto ma grazie agli aiuti di Stato mirati a sostenere l'assunzione di giovani, una dipendente apprendista receptionist è stata assunta in settembre 2020.

Molto interessante è notare come per gli anni di uscita dalla crisi, il 2017 e 2021, l'utile sia praticamente identico (650 mila euro) a fronte di un fatturato più elevato nel 2017 di circa 250.000 euro : nel 2021 vi è dunque un risparmio sui costi dello stesso ammontare, di cui 100.000 euro di risparmi sono da attribuire agli stipendi e 150.000 euro sulle varie voci. Questo dato è importante perché aiuta a definire in termini pratici la resilienza della struttura ricettiva: la gestione dei costi del 2020, basata su un'analisi contabile molto

precisa e finalizzata alla sopravvivenza, ha contribuito ad un miglioramento di tale gestione anche per l'anno 2021 permettendo di generare un maggior utile netto. Sono state individuate delle aree di risparmio e sono stati razionalizzate delle importanti voci di costo quali gli stipendi, la lavanderia e il *food and beverage* attraverso metodologie di stoccaggio o procedure di *recruitment* differenti.

Tabella 4.5 – Andamento del totale stipendi e commissioni nel periodo 2014-2021 e confronto per fase di crisi

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
Totale stipendi	399 549 €	400 899 €	374 482€	389 698€	428 232€	485 027€	208 548€	280 000€
Commissioni agenzie	100 614 €	99 428€	128 862 €	133 255€	187 338€	125 926€	66 616€	100 000€
Evoluzione stipendi sull'anno precedente		0,34%	-6,59%	4,06%	9,89%	13,26%	-57,00%	34,26%
Evoluzione stipendi sul 2014		0,34%	-6,27%	-2,47%	7,18%	21,39%	-47,80%	-30,16%
Evoluzione commissioni sull'anno precedente		-1,18%	29,60%	3,41%	40,59%	-32,78%	-47,10%	50,11%
Evoluzione commissioni sul 2014		-1,18%	28,08%	32,44%	86,19%	25,16%	-33,79%	0,58%
Evoluzione stipendi per periodo di crisi					6,82%	21,39%	-44,31%	-28,15%
Evoluzione commissioni per periodo di crisi					88,42%	25,16%	-48,30%	-24,96%

*stima a gennaio 2022

Legenda dei colori	
	Fase di stabilità - <i>Recovery phase, resolution phase</i>
	Periodo parzialmente toccato dalle conseguenze della crisi - <i>Tournarund point: prodromol phase, recovery phase</i>
	Periodo di crisi - <i>Emergency period</i>
	Periodo di uscita dalla crisi - <i>Intermediate phase</i>

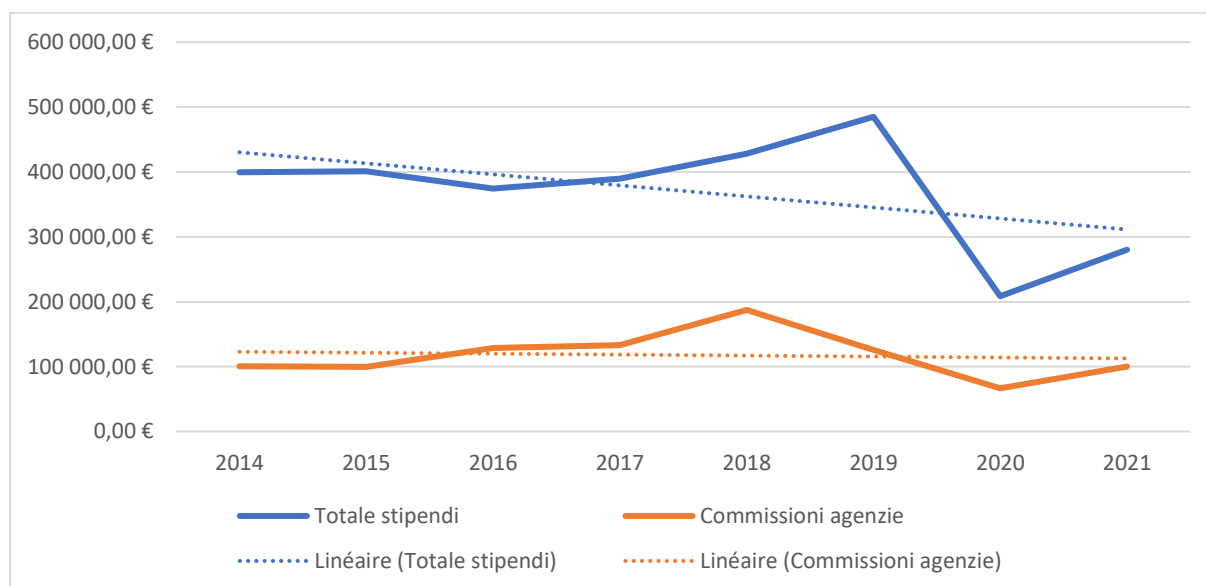
Fonte: Exsolv'ho, fogli contabili, (2014 -2022)

Se si analizzano le linee di tendenza relative al fatturato e utile netto presenti nei grafico 4.8, possiamo vedere come a causa del susseguirsi di due crisi (2016 e 2020) unitamente allo stato di declino dell'hotel da cui si esce nel 2019, la linea di tendenza del fatturato e dell'utile ha un andamento negativo, lasciando intendere che ci vorrà ancora del tempo per recuperare una certa stabilità ed un rendimento giudicato soddisfacente come quello del 2014 e 2019.

Le linee di tendenza del grafico 4.9, relative alle principali voci di spesa (stipendi e commissioni) misurano in un certo qual modo l'efficacia della struttura dei costi e si vede come la linea di tendenza relativa agli stipendi sia in calo, sicuramente a causa del periodo di *lock down* e della cassa integrazione, ma lascia intravedere anche una gestione più razionalizzata di tale voce di spesa.

Interessante è notare come la linea di tendenza relativa alle commissioni sia parallela all'asse delle ascisse sul valore di 120.000 euro (10.000 euro al mese), determinando in anche, in un certo qual modo, un limite di spesa che possiamo definire "empirico" delle commissioni a 120.000 euro, informazione utile per costruire i piani di budget per gli anni subito successivi al 2021 (2022 e 2023).

Grafico 4.9 - Andamento delle voci di spesa degli stipendi e commissioni nel periodo 2014-2021 e linee di tendenza, Hotel Paris Lafayette



Fonte: Exsolv'ho, fogli contabili, (2014 -2022)

Per concludere, è interessante passare in rassegna le scelte che hanno determinato i risultati di cui sopra, soprattutto per quanto riguarda la spesa del personale (una delle più importanti e delicate).

I principali errori di gestione su questo fronte sono stati l'esagerare sulle ore supplementari, molto tassate in Francia e dunque molto care (nel 2017 e 2018), la sovrapposizione di 2 impiegati nello stesso ruolo e allo stesso tempo per poter essere formati a seguito di un importante *turnover* (2018 e 2019), l'assunzione di personale poco performante, la spesa per i rimpiazzi durante i periodi di ferie poco razionalizzata, e

durante il periodo del COVID-19, l'esagerare sulle ore della società di pulizie in subappalto, molto costosa.

Le soluzioni trovate per ovviare a tali errori sono state la cronicizzazione del *turnover* e la sua gestione attraverso l'assunzione di apprendisti che restano un anno per poi lasciare (il tempo di finire il loro ciclo di studi) e che, grazie ad agevolazioni fiscali, costano meno di un impiegato assunto con un contratto normale; la ricerca, per i rimpiazzi delle ferie, di stagisti europei (in particolare dalle università italiane, facoltà di lingue straniere) per un periodo di tre mesi (periodo estivo soprattutto): si tratta di stages obbligatoriamente remunerati in Francia ma meno onerosi di uno stipendio al valore minimo legale (in vigore in Francia, lo SMIC). L'hotel è diventato un vero e proprio vivaio per stagisti (in stage gratuito di un mese e mezzo massimo, periodo oltre il quale il diritto del lavoro francese non permette stages non retribuiti) per tutti i ruoli, dalle cameriere ai piani alla reception: in questo modo si è potuto ottenere del personale formato gratuitamente per poi eventualmente integrare i più adatti a tempo indeterminato in modo da sopperire alle partenze dovute al *turnover* fisiologico. Durante il periodo del COVID-19, lo stato francese ha instaurato degli aiuti per spingere l'assunzione dei giovani apprendisti in modo tale che il mercato del lavoro giovanile non restasse stagnante, e grazie a tali aiuti si sono potute assumere tre persone praticamente a costo zero per gli anni 2021/2022, due nel ruolo di receptionnist e una nel ruolo di governante: tali assunzioni avevano lo scopo di rimpiazzare i malati di COVID-19 tra i dipendenti.

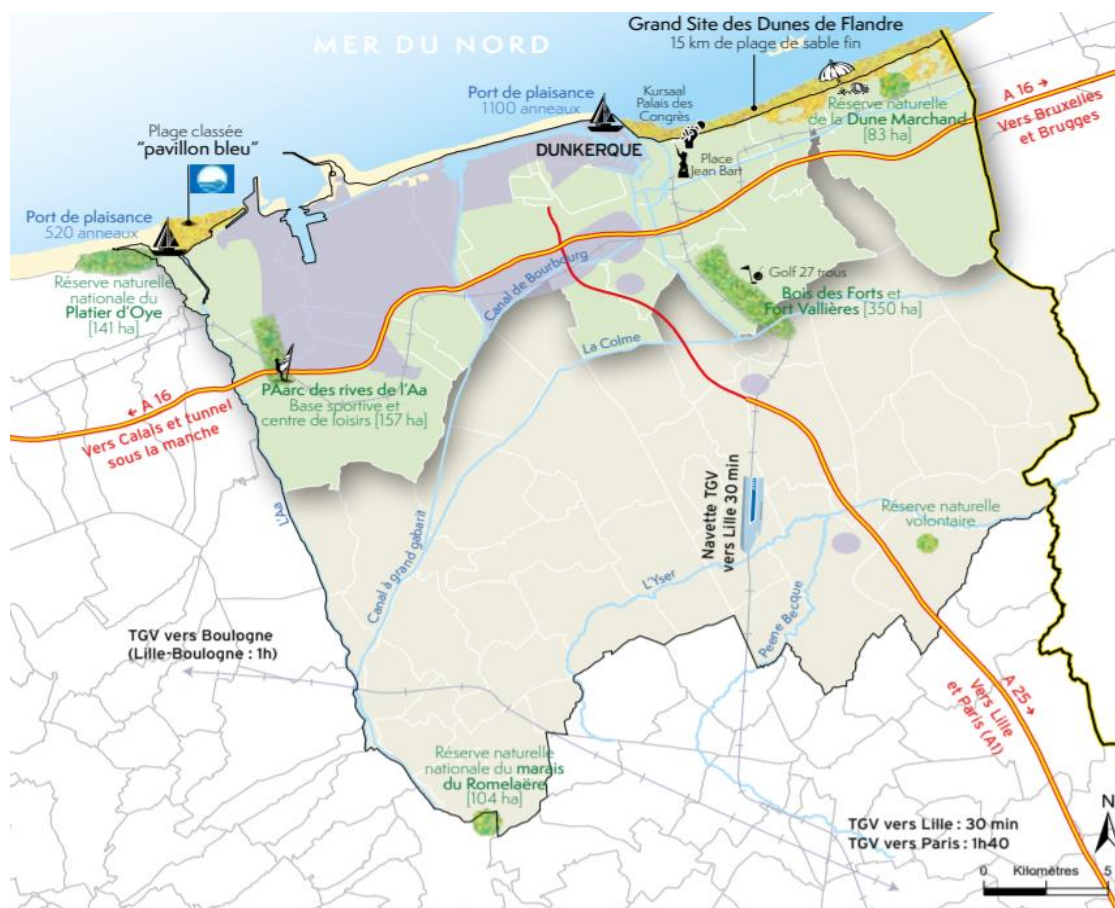
Se ci si è soffermati nel paragrafo precedente sui canali di distribuzione, e dunque, sul loro costo in commissioni, va ricordato in questa sede come i costi derivati da mutui e prestiti siano stati sospesi negli anni 2020 e 2021 a causa della crisi, e per questa ragione non figurano all'interno delle voci di spesa prese in considerazione nella tabella 4.5.

4.6 Le performances de l'hotel du Lac di Dunkerque : un caso di successo durante il periodo del COVID-19

Nell'ultimo paragrafo dedicato ai casi studio, ci si soffermerà ad analizzare le performances de l'hotel *du Lac* di Dunkerque durante la crisi del COVID-19. Dunkerque (86.276 abitanti nel 2019 secondo Wikipedia) è una destinazione turistica secondaria nel panorama francese, sita nel nord della Francia ed apparentemente alla regione *Hauts-de-France*. Le attrazioni turistiche della destinazione sono il turismo balenare (con 20 km di

litorale, 20 spiagge agibili e 4 stazioni balneari), il turismo legato alla barca a vela (con 7 “basi nautiche”, ovvero dei porti turistici), quello legato alla memoria della seconda guerra mondiale con i suoi musei, le vestigia delle battaglie e i cimiteri militari, il turismo d'affari legato alla centrale nucleare di Gravelines (paese vicino a Dunkerque) e al porto mercantile per finire col centro congressi della città (dati dell' *Observatoire partenarial du tourisme 2021, Dunkerque*) e il campo da golf da 27 buche *Bois des Forts* e *Fort Vallières* (figura 4.11). La città è collegata a Parigi da un treno alta velocità (un'ora e mezza di tragitto), è collegata alla Gran Bretagna in un'ora e mezza di ferryboat ed è adiacente alla frontiera belga.

Figura 4.11 – Geografia della destinazione Dunkerque ed attrazioni turistiche



Fonte : *Observatoire partenarial du tourisme Dunkerque, (2021)*

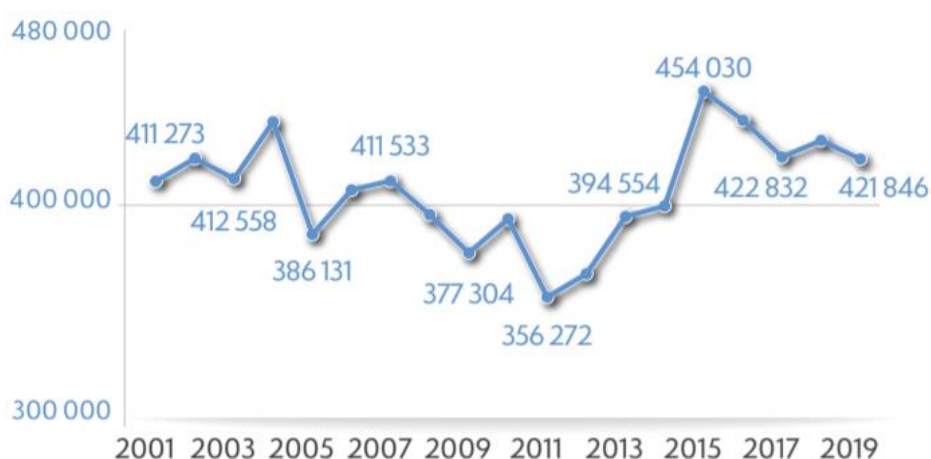
La destinazione, dal punto di vista delle strutture ricettive, secondo l'osservatorio turistico di Dunkerque conta, nel 2021, 5112 residenze secondarie, 954 residenze in locazione su Airbnb ed Abritel (entrambi siti di locazione extra-alberghiera), 35 hotel di cui 4 di catena e 24 camping: il numero di letti per l'insieme delle residenze secondarie è

di 22560 mentre per le strutture ricettive *en plein air* (i campeggi) sono 10371 e per le strutture ricettive classificate (gli hotel) è di 2722, quasi dieci volte di meno rispetto alla capacità dell'insieme delle residenze secondarie.

Per quanto riguarda gli arrivi, si dispone dei dati sino al 2019 in quanto nel 2020 (come abbiamo già potuto vedere per gli arrivi e presenze della destinazione Parigi) la raccolta delle informazioni è risultata difficile o impossibile.

Dal grafico 4.10 si nota come le presenze turistiche nella destinazione Dunkerque negli anni di crisi degli attentati terroristici del 2015 e 2016 (crisi che ha interessato in modo diretto Parigi) siano tra le più elevate del periodo preso in considerazione: per il 2020, anche se i dati sono assenti, ci si può aspettare un calo vertiginoso, coerentemente con l'andamento delle principali destinazioni turistiche mondiali.

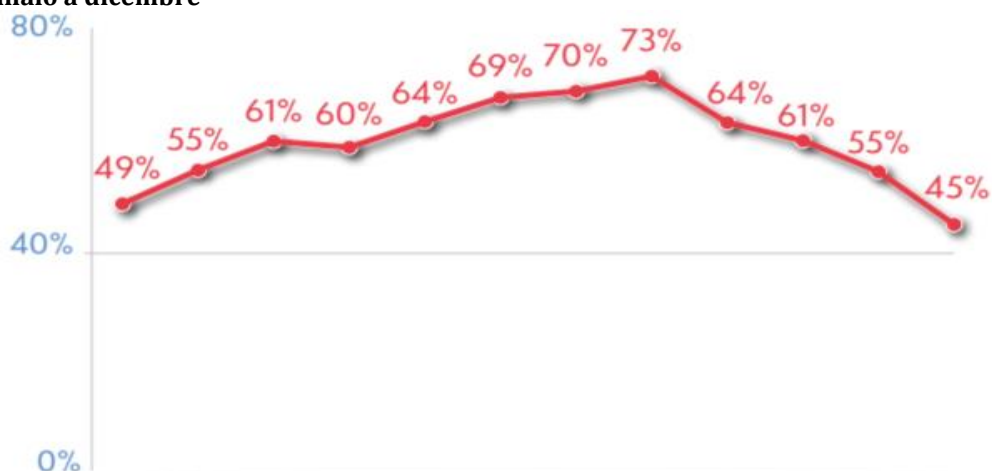
Grafico 4.10 – Presenze a Dunkerque nel periodo 2001-2019



Fonte : *Observatoire partenarial du tourisme Dunkerque*, (2021)

Nel grafico 4.11 si può apprezzare l'andamento del tasso d'occupazione medio per mese calcolato su periodo 2011 - 2019: si nota come vi sia una stagionalità tipica da località balneare, con un picco in agosto luglio e giugno con maggio e settembre mesi di spalla: a differenza di Parigi, destinazione dalle molte stagionalità, come si è potuto vedere nel capitolo 2, quella di Dunkerque è molto più lineare e dunque più prevedibile.

Grafico 4.11 – Tasso di occupazione degli hotel a Dunkerque nel periodo 2011-2019, per mese, da gennaio a dicembre

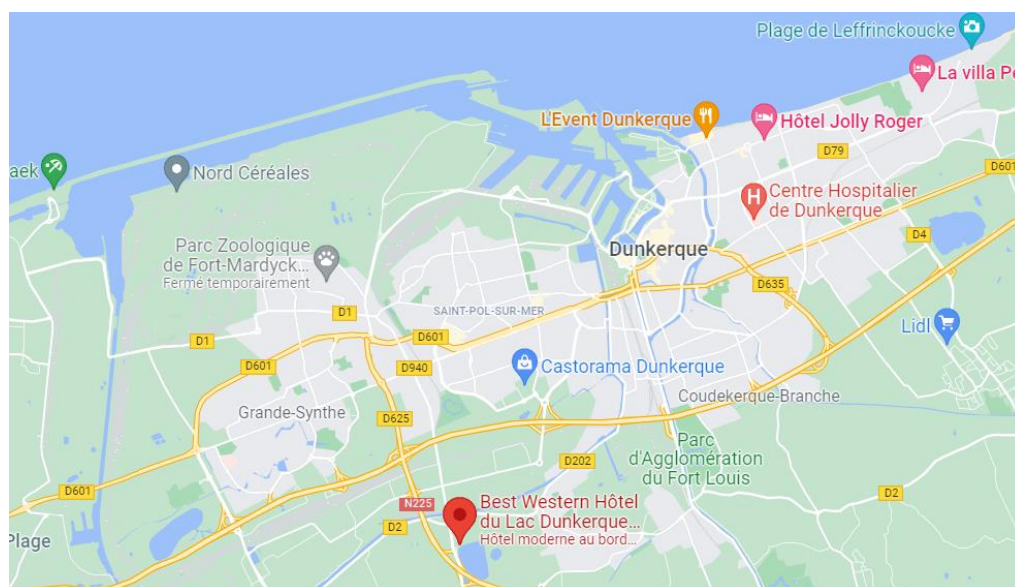


Fonte : *Observatoire partenarial du tourisme Dunkerque*, (2021)

Secondo l'osservatorio del turismo di Dunkerque, nel periodo 2011-2019 circa il 70% dei turisti era francese, il 10% proveniva dalla Gran Bretagna, il 7% dal Belgio e il resto da Germania, Olanda ed altri paesi, soprattutto europei: tali proporzioni restano quasi costanti in tutto il periodo.

L'hotel *du Lac* deve il suo nome al fatto che è situato accanto ad un laghetto ed è circondato da un ampio spazio verde, alla periferia di Dunkerque (figura 4.12). All'interno della struttura ricettiva trova posto un ristorante (rinnovato nel 2018), 3 sale meeting e 46 camere (rinnovate nel 2019).

Figura 4.12 – Posizione dell'hotel du Lac a Dunkerque



Fonte : Google map, (2021)

La storia dell'hotel *du Lac* ricorda quella del *Paris Lafayette*, anche se per motivi diversi: a causa di una cattiva gestione negli anni dal 2010 al 2014 e a causa del fatto che nessun investimento è stato fatto per rinnovare la struttura, si è resa necessaria nel 2014 un'azione di risanamento dei conti che ha portato alla chiusura del ristorante (*business unit* in perdita soprattutto a causa degli stipendi elevati da dover pagare).

Rifacendosi al lavoro di Falini (2011) esaminato nel primo capitolo, possiamo dire che ci si trova di fronte ad una struttura ricettiva in declino e che la causa (endogena) che lo ha provocato è essenzialmente da imputarsi ad errori di management, sostanzialmente una gestione finanziaria ed una programmazione errate. Per questa ragione nel 2014 il proprietario, Pierre-Yves Destombes, affida la gestione finanziaria a Edouard Bonal (Exsolv'ho) che comincia a studiarne la contabilità per poter risanare la situazione, ed un nuovo direttore (Laurent Rouxel) prende in mano la struttura ed è ancora oggi il suo direttore.

Nel 2015 la proprietà ha deciso di far entrare l'hotel nella catena CHOICE, sotto il marchio QUALITY (figura 4.2, paragrafo 4.3) adatto a strutture 3 stelle di qualità superiore.

Tuttavia, per le stesse ragioni che hanno spinto l'hotel di Parigi a lasciare CHOICE HOTEL, anche il *du Lac* lascerà la catena nel 2018 per passare a *Best Western*.

Nel 2018 si decide per il rinnovo del ristorante, fino a quell'anno relegato a ristorante per i clienti dell'hotel, soprattutto per i partecipanti ai *meeting* e per il suo rilancio facendolo diventare una vera e propria fonte di reddito.

Nel 2019 ha luogo il *restyling* delle camere, sulla falsariga di quello effettuato all'hotel *Paris Lafayette* nel 2018 (figura 4.13) in quanto stile apprezzato dai clienti.

Figura 4.13 – Il restyling dell'hotel nel 2018-2019, il vecchio e il nuovo stile



Fonte : servizio fotografico hotel *du Lac*, (2019)

La storia dell'hotel permette di interpretare le sue performances, espone in tabella 4.6 e nel grafico 4.12: si è scelto di suddividere gli anni per "fase di crisi" facendo riferimento alla destinazione Parigi, in quanto lo scopo in questa sede è poter fare il paragone tra le performances di un hotel parigino, immerso completamente nella crisi del 2015-2016 e nella crisi del COVID-19 con le performances di un hotel negli stessi anni ma in una destinazione secondaria.

Nel 2014 l'utile netto dell'hotel *du Lac* è il più basso di tutto il periodo (290.000 euro): se per l'hotel *Paris Lafayette* si era preso il 2014 come anno di riferimento in quanto soddisfacente e dunque paradigmatico, in questo caso specifico il 2014 è un anno di riferimento perché rappresenta l'ultimo anno di declino prima del risanamento.

Tabella 4.6 – Andamento del fatturato totale ed utile netto nel periodo 2014-2021 e confronto per fase di crisi, Hotel *du Lac*

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
Fatturato totale	1164972 €	1545984 €	1608364 €	1367993 €	1553496 €	1611667 €	1945299 €	2197851 €
Utile netto	290343 €	500936 €	593369 €	473511 €	561630 €	494437 €	925307 €	849645 €
Evoluzione fatturato sull'anno precedente		32,71%	4,03%	-14,95%	13,56%	3,74%	20,70%	12,98%
Evoluzione fatturato sul 2014		32,71%	38,06%	17,43%	33,35%	38,34%	66,98%	88,66%
Evoluzione Utile netto sull'anno precedente		72,53%	18,45%	-20,20%	18,61%	-11,96%	87,14%	-8,18%
Evoluzione utile netto sul 2014		72,53%	104,37%	63,09%	93,44%	70,29%	218,69%	192,63%
Evoluzione fatturato per periodo di crisi					0,49%	38,34%	20,95%	60,66%
Evoluzione utile netto per periodo di crisi					12,12%	70,29%	55,94%	79,44%

*stima a gennaio 2022

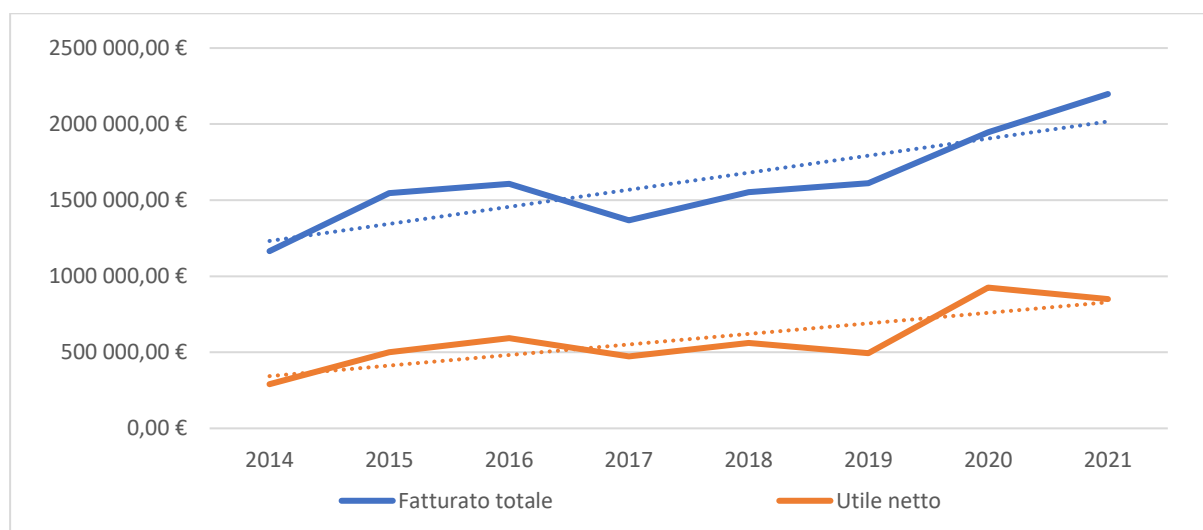
Legenda dei colori	
	Fase di stabilità - <i>Recovery phase, resolution phase</i>
	Periodo parzialmente toccato dalle conseguenze della crisi - <i>Tournarund point: prodromol phase, recovery phase</i>
	Periodo di crisi - <i>Emergency period</i>
	Periodo di uscita dalla crisi - <i>Intermediate phase</i>

Fonte: Exsolv'ho, fogli contabili, (2014 -2022)

Se si fa riferimento al grafico 4.12, si nota infatti che dal 2015 vi è una tendenza alla crescita sia per quanto riguarda l'utile sia per quanto riguarda il fatturato. Gli anni che per Parigi sono di crisi (il 2015 e 2016), per la destinazione Dunkerque sono delle buone annate in termini di presenze turistiche, tanto che l'hotel *du Lac* registra un utile netto di quasi 600.000 euro (il 104% in più rispetto al 2014) a fronte di un fatturato cresciuto "solo" del 38% : la sinergia tra una destinazione che attrae domanda, e un'azienda che razionalizza i costi, ha permesso di ottenere dei buoni risultati in tempi relativamente rapidi.

Tuttavia, un'annata meno buona come quella del 2017, che fa registrare un calo dell'utile netto del 20% sull'anno precedente, mette in luce i punti deboli del prodotto, principalmente riconducibili all'obsolescenza dello stile dell'hotel e delle camere: dopo il rinnovo e dopo la decisione di riconcentrarsi sul ristorante per cercare di dargli una nuova identità assieme ad un nuovo posizionamento, il fatturato riprende a crescere sensibilmente per esplodere nel 2020, anno di crisi del COVID-19, superando i 2 milioni nel 2021.

Grafico 4.12 - Andamento del fatturato totale ed utile netto nel periodo 2014-2021 e linee di tendenza, Hotel du Lac



Fonte: Exsolv'ho, fogli contabili, (2014 -2022)

Dalla tabella 4.7 e dal grafico 4.13, possiamo vedere come il prezzo medio camera più elevato sia registrato nel 2019: dato coerente, in quanto coincide con il rifacimento delle camere, per poi abbassarsi del 27,43% nel 2020 e risalire nel 2021.

Se ci si sofferma ad analizzare il RevPar, si può vedere come esso dal 2015 al 2021 oscilla tra i 40 euro (anno 2017) e i 48 euro (anno 2021), con un andamento in netta crescita, in controtendenza rispetto al PMC, il cui andamento nel periodo esaminato è in calo.

Nel 2020 e 2021 il RevPar non crolla, come sarebbe da aspettarsi visto il forte periodo di crisi, anche a fronte di un prezzo medio sensibilmente più basso, in quanto è sostenuto dall'alto tasso d'occupazione che risulta essere dell' 83,72% nel 2020 e dell' 87,66% nel 2021: si tratta dei valori più alti mai registrati in tutto il periodo esaminato, e sono dei valori in netta controtendenza rispetto al periodo difficile che il comparto turistico mondiale sta vivendo.

Tale andamento si spiega con il fatto che negli anni 2015 e 2016 il direttore dell'hotel ha firmato un contratto con dei militari stanziati nella regione per una missione finalizzata al controllo dell'immigrazione dall'Europa continentale alla Gran Bretagna in quanto Dunkenque è un porto da cui degli immigrati clandestini possono partire oltre Manica: tale contratto, anche se con un prezzo medio camera basso, ha assicurato delle entrate fisse ed un tasso d'occupazione interessante; inoltre, il tipo di clientela che porta con sé, risulta poco sensibile alla qualità dello stile delle camere (che negli anni in questione sono ancora non-rinnovate). La prenotazione dei militari sul lungo periodo (due anni) ha rappresentato metà della capacità ricettiva dell'hotel (23 camere su 46), ha aiutato a destagionalizzare e nel 2015-2016 è stato volano di ripresa dopo gli anni di declino, assieme ad un importante flusso di turisti che ha interessato la destinazione.

In questo contesto, il ristorante dell'hotel è stato dedicato quasi esclusivamente ai militari: se da un lato si è trattato di un aspetto positivo, in quanto è stata un'occasione di profitto supplementare (si ricorda che il ristorante era stato chiuso nel 2013 e 2014 per tagliare gli stipendi), dall'altro la qualità dei piatti cucinati era di basso livello in quanto gli stipendi stanziati per assumere il personale di cucina non permettevano di reclutare un vero chef e le attese dei clienti (i militari soprattutto) non erano elevate.

Il calo del fatturato e dell'utile netto nel 2017 è giustificato dalla fine del contratto col comando militare, dal fatto che il direttore non ha avuto un supporto commerciale adeguato (dalla catena CHOICE HOTEL o da un commerciale interno) per trovare nuovi clienti capaci di rimpiazzare i militari e, infine, dall'obsolescenza delle camere, come è stato più volte sottolineato.

Gli anni 2018 e 2019 si focalizzano sul rilancio del ristorante, con l'assunzione di un vero e proprio chef e la valorizzazione degli spazi verdi attorno all'hotel che possono diventare un'opportunità per aumentare i posti a sedere durante la bella stagione.

Memore dell'esperienza positiva vissuta nel 2015 e 2016, nel 2019 il direttore è tornato a proporre l'hotel rinnovato al comando dei militari stanziati a Dunkerque, sempre lì per il controllo dei flussi migratori da e verso l'Inghilterra e alla fine di quest'anno, un altro contratto simile al precedente è stato firmato per il 2020 e 2021, questa volta per 33 camere (su 46), ovvero il 72% della capacità ricettiva dell'hotel per un prezzo medio camera di 50 euro iva inclusa, pensione completa.

Le ragioni per cui il comando militare ha scelto l'hotel du Lac come sede per i suoi militari, sono state essenzialmente la presenza di un ristorante, delle sale meeting da riutilizzare come spazio mensa separato dagli altri clienti, gli ampi spazi verdi adiacenti per fare esercizio fisico (vero asset strategico durante il periodo della pandemia).

Va sottolineato come durante tutto il periodo del COVID-19, il ristorante dell'hotel, poichè serviva del personale militare, è potuto restare aperto per deroga speciale alle norme relative ai molteplici *lock-down*.

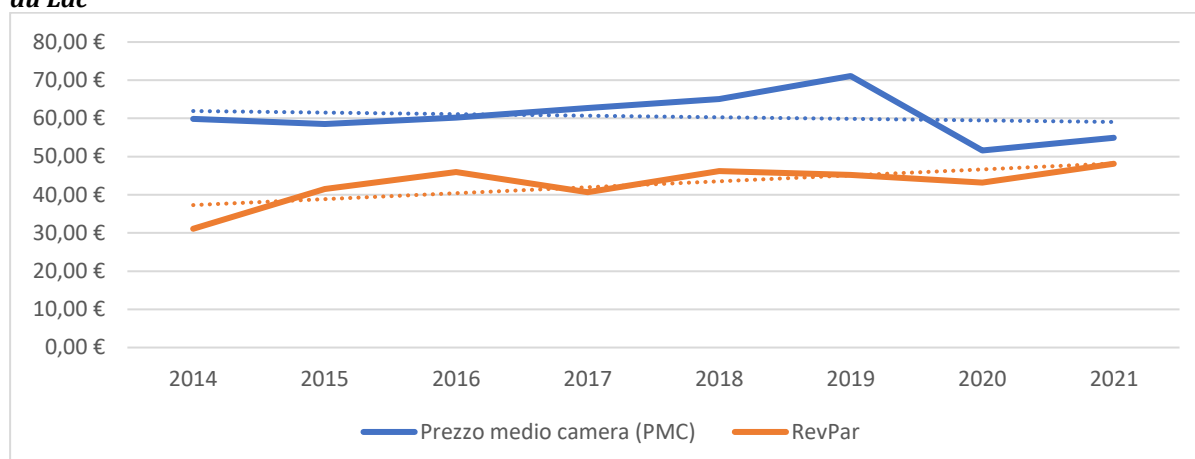
Tale informazione fa comprendere la ragione di un tasso d'occupazione così elevato nel 2020 e 2021 e il fatto che, grazie ad una gestione dei costi totali molto attenta, l'utile netto sia stato così elevato.

Tabella 4.7 – Andamento prezzo medio e RevPar nel periodo 2014-2021 e linee di tendenza, Hotel du Lac

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Prezzo medio camera (PMC)	59,90 €	58,50 €	60,20 €	62,70 €	65,10 €	71,10 €	51,60 €	54,90 €
RevPar	31,10 €	41,50 €	46,00 €	40,70 €	46,20 €	45,20 €	43,20 €	48,13 €
Tasso d'occupazione	51,92%	70,94%	76,41%	64,91%	70,97%	63,57%	83,72%	87,66%
Evoluzione del PMC sull'anno precedente		-2,34%	2,91%	4,15%	3,83%	9,22%	-27,43%	6,40%
Evoluzione del PMC sul 2014		-2,34%	0,50%	4,67%	8,68%	18,70%	-13,86%	-8,35%
Evoluzione del RevPar sull'anno precedente		33,44%	10,84%	-11,52%	13,51%	-2,16%	-4,42%	11,40%
Evoluzione del RevPar sul 2014		33,44%	47,91%	30,87%	48,55%	45,34%	38,91%	54,74%
Evoluzione PMC per periodo di crisi					11,28%	18,70%	-14,29%	-12,44%
Evoluzione RevPar per periodo di crisi					11,33%	45,34%	-6,09%	18,24%

Fonte: Exsolv'ho, fogli contabili, (2014 -2022)

Grafico 4.13 – Andamento prezzo medio e RevPar nel periodo 2014-2021 e linee di tendenza, Hotel du Lac



Fonte: Exsolv'ho, fogli contabili, (2014 -2022)

Passando all'analisi delle principali voci di spesa, ovvero quelle relative agli stipendi ed alle commissioni, si può notare dalla tabella 4.8 e dal grafico relativo (4.14), come nel periodo 2014-2021 il *trend* della curva di spesa per gli stipendi sia in crescita mentre quello relativo alle commissioni sia in calo. Tale andamento si spiega con il fatto che nel 2014 gli stipendi del ristorante sono stati tagliati per poi essere ristabiliti a partire dal 2019. Nel 2020 si registra un leggero calo in quanto alcuni impiegati sono stati messi in cassa integrazione, mentre nel 2021 vi è un aumento del 23% circa sull'anno precedente, dovuto ad un cambio di chef e all'assunzione di un'assistente di direzione.

Tabella 4.8 – Andamento del totale delle voci di spesa “stipendi” e “commissioni” nel periodo 2014-2021 e confronto per fase di crisi, Hotel du Lac

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
Totale stipendi	411236 €	476448 €	483695 €	437846 €	480560 €	549340 €	519672 €	639130 €
Commissioni agenzie	55998 €	85757 €	115510 €	102866 €	117724 €	113858 €	30222 €	31268 €
Evoluzione stipendi sull'anno precedente		15,86%	1,52%	-9,48%	9,76%	14,31%	-5,40%	22,99%
Evoluzione stipendi sul 2014		15,86%	17,62%	6,47%	16,86%	33,58%	26,37%	55,42%
Evoluzione commissioni sull'anno precedente		53,14%	34,69%	-10,95%	14,44%	-3,28%	-73,46%	3,46%
Evoluzione commissioni sul 2014		53,14%	106,28%	83,70%	110,23%	103,33%	-46,03%	-44,16%
Evoluzione stipendi per periodo di crisi					0,86%	33,58%	7,44%	45,97%
Evoluzione commissioni per periodo di crisi					37,28%	103,33%	-73,84%	-69,60%

*stima a gennaio 2022

Legenda dei colori	
	Fase di stabilità - <i>Recovery phase, resolution phase</i>
	Periodo parzialmente toccato dalle conseguenze della crisi - <i>Tournarund point: prodromol phase, recovery phase</i>
	Periodo di crisi - <i>Emergency period</i>
	Periodo di uscita dalla crisi - <i>Intermediate phase</i>

Fonte: Exsolv'ho, fogli contabili, (2014 -2022)

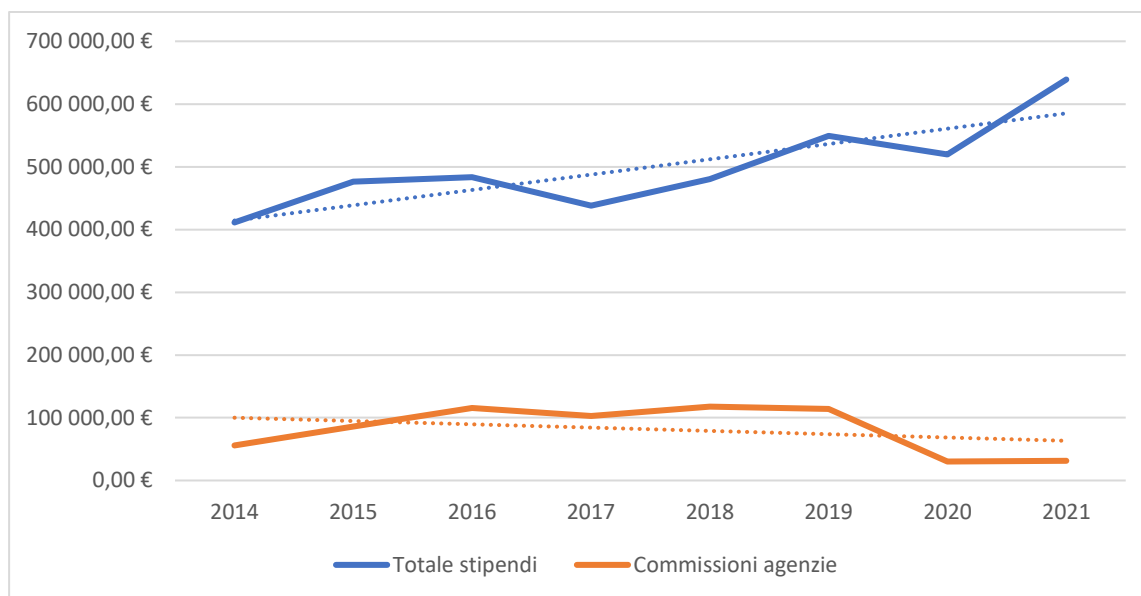
L'andamento della curva delle commissioni risulta essere interessante in quanto praticamente si azzerava negli anni 2020 e 2021: se nel 2019 il totale speso in commissioni era di quasi 114.000 euro, nel 2020 e 2021 tale spesa è di 30.000 euro circa per anno. Questo risultato si giustifica con il contratto ai militari, senza commissione alcuna e con l'assunzione di una commerciale interna che ha distribuito le camere restanti a clienti diretti. Nella voce "commissioni" non sono comprese le spese di franchising Best Western (circa di 30.000 euro per anno, *royalties* comprese).

Il risparmio in commissioni rientra in un circolo virtuoso che permette di fare un'economia di quasi 80.000 euro rispetto all'anno precedente, a vantaggio dell'utile netto.

Interessante è notare come, seppure il prezzo di vendita stipulato nel contratto con il comando militare appaia basso (50 euro, pensione completa iva inclusa), tale operazione commerciale innesca un insieme di risparmi che fanno sì che il prezzo camera al netto di tutti i costi sia di 40 euro iva esclusa ed il RevPar netto dunque di 40 euro: vi sono risparmi sul personale ai piani (le pulizie sono fatte una volta a settimana), risparmi sui costi di lavanderia (cambio delle lenzuola una volta a settimana), risparmi sui costi degli ingredienti del cibo somministrato ed un grande risparmio sulle commissioni.

Inoltre, il fatto di avere una buona quantità di camere già vendute su un periodo di 365 giorni, permette di prendere dei rischi maggiori sul prezzo delle restanti camere, che possono essere così vendute alla tariffa più alta possibile (*Rack Rate*), soprattutto in alta stagione, permettendo di controbilanciare, alzandolo, il prezzo medio camera.

Grafico 4.14 – Andamento del totale delle voci di spesa “stipendi” e “commissioni” nel periodo 2014-2021 e linee di tendenza , *Hotel du Lac*



Fonte: Exsolv'ho, fogli contabili, (2014 -2022)

Il fatturato totale del 2020, pari a 1.950.000 euro, è dunque giustificato da un revenue derivante dalla vendita di camere per un totale di 1 milione circa di euro (di cui la metà da imputarsi ai militari), 650.000 euro dalla ristorazione in senso stretto, e il resto dagli extra (bevande, sale meeting, colazioni) per un valore di 300.000 euro.

Non va dimenticato il contesto di aiuti finanziari a fondo perduto che lo stato francese ha concesso alle strutture ricettive nel periodo di crisi 2020-2021, aiuti che possono raggiungere le centinaia di migliaia di euro: l'*hotel du Lac* ha beneficiato di aiuti per circa 50.000 euro (l'*hotel Paris Lafayette* nel 2020 ha beneficiato di aiuti statali per 180.000 euro circa).

Concludendo, appare come la sinergia tra l'*hotel du Lac* e la destinazione su cui insiste (Dunkerque) sia stata di fondamentale importanza per far fronte al periodo di crisi. Tale esempio ci mostra come da un lato la situazione di declino aziendale sia stata presa in considerazione e risolta agendo sulla struttura operativa e finanziaria dell'azienda e mostra come le opportunità offerte da una destinazione (per esempio la presenza di contingenti militari alla ricerca di strutture ricettive) vadano conosciute per poi poter essere colte al momento giusto.

La crisi pandemica, se è vero che ha colpito duramente le strutture ricettive a livello nazionale e mondiale, ha anche giocato a favore appreso ai dirigenti delle stesse una gestione

“resiliente” alla crisi, che si concretizza in una migliore gestione dei costi aziendali e nell’apertura a mercati, o nicchie di mercato, che prima dei periodi di crisi erano neglette. Nell’esempio dell’*hotel du Lac*, il 2021 resta un anno molto positivo rispetto al fatturato e questo grazie all’implementazione delle scelte positive fatte nel 2020 e grazie alle strategie di gestione della crisi internalizzate dalla direzione e dal personale dell’hotel.

Conclusioni

Il percorso fatto sin qui ha messo in evidenza come il concetto di “crisi” possa essere ripensato e suddiviso in due aree semantiche, differenti ma correlate: una strettamente relativa alla vita di una singola azienda (che potremmo definire come “declino” in senso stretto) ed una afferente alla vita della destinazione turistica nel suo insieme (che potremmo definire *disaster*, Faulkner 2001).

È molto probabile che un manager debba, nel corso della sua vita professionale, far fronte a fasi di declino dell’azienda che deve dirigere: se si tratta di una struttura ricettiva, diventa essenziale prestare attenzione agli eventuali segnali di crisi provenienti dalla destinazione turistica su cui la struttura ricettiva insiste. Saper riconoscere i segni del declino aziendale, per poter reagire prima che tale stato si sovrapponga ad una crisi della destinazione, diventa un’urgenza.

Abbiamo potuto constatare come un flusso di cassa positivo può non essere un sintomo inequivocabile di buona salute della struttura ricettiva. Nel caso in cui la struttura sia in fase di declino, ma la destinazione in una fase di espansione, il flusso di cassa può apparire positivo anche se il sistema di erogazione del servizio è in *defaillance*. In questo caso, il buon *cash flow* può indurre in errore il manager, ed il declino dell’azienda può peggiorare ulteriormente durante un periodo ritenuto come positivo, grazie ad una destinazione proporzionalmente più “sana” dell’azienda stessa.

Per una struttura ricettiva, la “resilienza” può essere definita anche come un ritorno al fondamentale principio di economicità, inteso come costitutivo delle “fondamenta” dell’attività aziendale: il controllo dei costi diventa basilare per permettere un margine di guadagno fortemente eroso dalla congiuntura negativa e diventa pure una pratica virtuosa da mantenere nei periodi di ritrovata stabilità del “dopo crisi” (*recovery period*, Laws, 2006). L’esempio di Parigi è una prova del fatto che le crisi ripetute, se correttamente gestite, possono rafforzare la tenuta delle strutture ricettive, anche grazie alla presenza di uno Stato dinamico e capace di redistribuire il gettito fiscale alle aziende bisognose di sostegno.

Un altro punto fondamentale, che emerge dallo studio effettuato, è che il sistema statale in cui sono inserite le destinazioni turistiche, specialmente quelle di rilevanza mondiale (come Parigi), è di importanza capitale per determinare la rapidità dell’uscita dalla crisi:

lo “stato provvidenza” di origini Keynesiane prende in questo contesto un senso nuovo in quanto diventa quasi parte dell’asset strategico delle aziende stesse.

L’esempio della destinazione Parigi nella fase post COVID-19, mostra come le imprese ricettive non siano diminuite in numero, ma che anzi abbiano saputo reagire in modo da riconsolidare le fondamenta per una ripartenza. La crisi sanitaria COVID-19 riapre il dibattito sui confini tra libero mercato e mercato regolato dalla mano statale, qualora lo stato sia a sua volta regolato da valori volti al mantenimento del tessuto economico esistente.

Il fattore umano diventa, in fase di crisi (intesa sia come “declino” che *disaster*), un punto di fondamentale importanza per accelerare l’uscita dal periodo di congiuntura negativa garantendo la tenuta dell’azienda durante il periodo di difficoltà, ed esso può essere definito come qualità del management e del team che garantisce il compimento delle attività operative finalizzate all’attività economica. In tempo di crisi, in cui la capacità di previsione può essere seriamente compromessa, l’esperienza del manager diventa fondamentale per dirigere la struttura ricettiva riducendo al minimo i danni. La conoscenza della destinazione turistica da parte del management, ovvero dei suoi punti di forza e debolezza, degli investimenti effettuati e programmati nel futuro, può essere importante per attraversare il periodo di congiuntura negativa e superarlo. Ad esempio, sapere che esiste una base militare nel territorio (esempio dell’hotel *Du Lac*) o che i servizi sociali sono attivi nel cercare degli hotel per piazzare i loro assistiti (esempio dell’hotel *Paris Lafayette*) sono solo delle informazioni in tempo di congiuntura positiva, che possono diventare delle opportunità da cogliere in tempo di crisi.

Ancora, per poter valutare la gravità di un periodo di congiuntura negativa, è necessario prima individuare delle annate di stabilità, che potremmo definire di *benchmark*, utili per comprendere l’entità della crisi e utili per definire un *business plan* realistico capace di indirizzare le scelte del management per tornare alla normalità.

Avere una strategia per uscire dalla crisi, capace di fare leva su tutti e quattro i classici punti del marketing mix (prodotto, comunicazione, distribuzione, prezzo), può essere importante non solo per accorciare il tempo di uscita ma anche per consolidare la resilienza dell’azienda stessa, intesa essenzialmente come razionalizzazione dei costi e capacità dunque di aumentare l’utile netto.

Nell’analizzare i casi studio dei due hotel, uno a Parigi e l’altro a Dunkerque, ci si è resi conto di come i clienti diretti siano una vera e propria risorsa durante i periodi di crisi e

si è visto come gli investimenti fatti sulle risorse commerciali interne alle strutture ricettive abbiano portato buoni risultati.

Ci si è anche resi conto di come appartenere ad una destinazione secondaria possa talora essere più interessante che appartenere ad una grande destinazione turistica di importanza mondiale, qualora ci si trovi in un periodo di crisi generalizzata: ad esempio durante la crisi degli attacchi terroristici la capitale era una meta evitata dai turisti e durante il COVID-19 sembra che il turismo di prossimità sia stato una scelta comune a molti viaggiatori, dando nuova linfa vitale alle “microdestinazioni” (come Dunkerque).

Infine, il sito internet dell’hotel rappresenta un altro *asset* importante per consolidare il valore all’azienda in quanto mezzo per fidelizzare i clienti e far fronte al potere delle OTA (tra cui citiamo Booking.com) che, durante il periodo di crisi tendono ad acquistare più potere.

Se, da un lato, uno stato di congiuntura negativa è per definizione qualcosa che può nuocere all’attività di una destinazione e di un’impresa, dall’altro lato può essere un’occasione di riorganizzazione: l’esperienza manageriale che si capitalizza in questi periodi può rivelarsi utile per gestire anche i periodi di stabilità.

Nel primo capitolo si è parlato dell’etimologia della parola “crisi”, il cui significato è «scelta, decisione, fase decisiva di una malattia» (treccani.it, 2021): ci si rende conto come tale significato sia stato sempre presente, in filigrana, durante tutto il percorso fatto sin qui. Potremmo affermare inoltre che il significato della parola “crisi” in un contesto economico dovrebbe prendere la connotazione di quella che è una *vox media* latina, ovvero una parola il cui significato può essere negativo o positivo a seconda del contesto, ma il cui significato resta neutro in sé. Le difficoltà nel gestire un’azienda possono esserci sia durante un periodo di congiuntura positiva che negativa e non sono dunque queste “difficoltà” che definiscono lo stato di “crisi” (declino o *disaster*): anche un’azienda (o una destinazione) in piena espansione economica può trovarsi di fronte a decisioni difficili da prendere per consolidare l’espansione, essendo così in “crisi”, nel senso etimologico del termine, ma senza essere in declino.

Pensare dunque la crisi come *vox media*, e ragionare in termini di “declino”- *disaster*, può essere un utile aiuto all’ermeneutica degli eventi, ed uno strumento in più in possesso del manager aziendale per prendere delle decisioni in un contesto difficilmente leggibile.

Appendice

Tabella A.1 Presenze turistiche a Parigi in valore assoluto, per anno, periodo 2011-2020

Anno	Presenze in valore assoluto (x1000)	Variazione % sull'anno precedente
2011	36618	
2012	36742	0,34
2013	36499	-0,66
2014	36514	0,04
2015	34649	-5,11
2016	31743	-8,39
2017	35698	12,46
2018	37771	5,81
2019	38022	0,66

Fonte: INSEE, (2021)

Tabella A.2 Arrivi di turisti a Parigi in migliaia, per anno, 2011-2019

Anno	Arrivi in valore assoluto (x1000)	Variazione % sull'anno precedente
2011	15434	
2012	15481	0,30
2013	15593	0,72
2014	15704	0,71
2015	15208	-3,16
2016	14577	-4,15
2017	16220	11,27
2018	16869	4,00
2019	17045	1,04

Fonte: INSEE, (2021)

Tabella A.3 Presenze di turisti a Parigi in migliaia, per mese, periodo 2011-2021

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*	2021*
January	2465,81	2539,03	2446,71	2506,12	2390,28	2069,77	2519,78	2634,04	2594,09	5182,00	996,00
February	2181,65	2290,25	2316,00	2258,84	2166,02	1953,46	2201,41	2454,78	2433,85	4699,00	923,00
March	2934,71	2955,99	2936,31	2858,14	2660,46	2648,51	2815,33	3099,12	2966,74	2043,00	988,00
April	3269,42	3272,45	3069,42	3202,87	2979,30	2495,95	3086,95	3117,37	3361,53	210,00	805,00
May	3350,59	3311,21	3386,00	3316,36	3229,15	2844,17	3101,73	225,50	3251,58	393,00	1404,00
June	3336,97	3420,27	3414,36	3321,11	3296,28	2919,44	3240,13	3444,17	3597,32	915,00	2187,00
July	3582,69	3518,63	3422,86	3430,84	3513,49	3012,58	3467,00	3701,22	3652,85	1976,00	3313,00
August	3144,62	3146,08	3279,50	3396,35	3303,46	2516,83	2972,10	3415,71	3389,80	1965,00	3242,00
September	3303,34	3261,11	3241,58	3235,64	3237,23	2940,65	3236,27	3379,36	3351,30	1844,00	3734,00
October	3360,10	3335,72	3308,94	3320,14	3255,80	3036,00	3255,25	3446,23	3455,69	1748,00	4970,00
November	2795,32	2807,46	2805,39	2721,42	2302,78	2549,14	2786,14	3000,97	3053,91	772,00	
December	2892,31	2884,21	2871,45	2945,91	2314,67	2756,10	3015,72	2852,77	2912,98	971,00	

*dati relativi alla *Grand Paris*

Fonte: INSEE, (2021)

Tabella A.4 Arrivi di turisti a Parigi in migliaia, per mese, periodo 2011-2019

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
January	1106,32	1128,88	1107,09	1126,18	1064	960,2	1186,08	1218	1202,96
February	1020,4	1063,9	1112,09	1072,99	1032,47	975,64	1073,43	1186,8	1200,64
March	1314,42	1331,02	1274,63	1284,99	1253,86	1248,39	1361,99	1476,04	1406,75
April	1329,36	1309,51	1307,22	1359,24	1295,16	1152,65	1340,15	1341,52	1483,57
May	1390,83	1350,58	1364,61	1366,64	1374,86	1290,79	1369,79	1407,96	1457,2
June	1402,99	1427,82	1456,53	1432,97	1452,32	1362,07	1489,55	1538,97	1587,79
July	1372,3	1350,51	1343,55	1378,66	1420,12	1301,92	1482,79	1574,14	1555,66
August	1174,14	1183,83	1224,83	1255,05	1299,72	1014,15	1203,31	1338,58	1359,68
September	1365,36	1346,92	1366,95	1380,22	1413	1345,65	1467,69	1470,74	1499,26
October	1387,62	1406,19	1421,19	1431,97	1421,03	1362,76	1474,59	1559,76	1546,2
November	1273,68	1285,39	1300,67	1281,42	1109,43	1262,01	1361,4	1434,55	1454,94
December	1296,63	1296,22	1313,75	1334,05	1071,96	1301,05	1409,29	1321,95	1290,17

Fonte: INSEE ultimo aggiornamento (30 aprile 2021)

Tabella A.5 Arrivi a Parigi per nazionalità, periodo 2011-2019

Nazionalità	Arrivi								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fancia	6937000	6686000	6612000	6527000	6347000	6617000	7027000	6790000	7143000
USA	2044008	1397397	1636172	1538671	1847873	1746325	2069975	2402615	2256798
Regno Unito	965281	1037412	1069628	994288	1188362	1095224	1101477	1200277	1156358
Germania	565248	574026	588647	561352	724936	665397	802667	918679	981611
Cina	156739	181356	226068	257379	746076	646030	774394	799269	710786
Spagna	550230	429686	397034	429681	608478	553485	635132	738166	700740
Italia	662649	631448	604167	657649	621679	469199	497795	627107	653562
Belgio	301391	294607	281333	287222	404072	408108	447083	439155	563737
Giappone	507047	542281	483962	478399	481359	282998	382112	448673	462576
Olanda	252566	243929	216968	224429	324465	317799	362750	376662	421916
Svizzera	264463	313325	317935	281390	301271	277896	316145	317861	353117
Russia	267227	285790	326048	295761	211370	151963	230100	255954	254562

Fonte: INSEE (2021)

Tabella A.6 Presenze a Parigi in valore assoluto per nazionalità, periodo 2011-2019

Nazionalità	Presenze								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Francia	13284000	12671000	12161000	11912000	11242000	11583000	12326000	12079000	12808000
USA	3587646	4040688	4642973	4321136	4960680	4487596	5340875	6204448	5900327
Regno Unito	2411337	2554014	2662235	2478268	2819548	2448357	2477094	2724298	2465824
Germania	1470467	1503479	1507308	1434636	1714277	1496470	1816074	2106296	2133364
Spagna	1530781	1182552	1067662	1152152	1572587	1388563	1588782	1833318	1744548
Cina	406118	473974	591692	691398	1746151	1506772	1799940	1885564	1654865
Italia	1831068	1746084	1641829	1776930	1648444	1159520	1231756	1595290	1642945
Giappone	1354439	1451092	1277249	1262484	1200377	721020	961112	1121550	1181684
Belgio	662422	636716	621317	651002	825795	789005	867426	856950	930916
Olanda	626945	595362	528240	552095	729033	685425	790019	815657	833110
Svizzera	671166	794649	795956	703477	715933	613228	710639	720798	738358
Russia	819570	882554	988925	864806	586557	415876	627076	692172	702304

Fonte: INSEE (2021)

Tabella A.7 - Numero di hotel aperti in Île-de-France 2019-2021

Anno 2019	Numero di hotel aperti	Anno 2020	Numero di hotel aperti	Anno 2021	Numero di hotel aperti
2019-01	2480,00	2020-01	2442,00	2021-01	1312,00
2019-02	2470,00	2020-02	2434,00	2021-02	1328,00
2019-03	2470,00	2020-03	2438,00	2021-03	1362,00
2019-04	2470,00	2020-04	417,00	2021-04	1379,00
2019-05	2480,00	2020-05	689,00	2021-05	1972,00
2019-06	2470,00	2020-06	1314,00	2021-06	2076,00
2019-07	2470,00	2020-07	1902,00	2021-07	2109,00
2019-08	2450,00	2020-08	1985,00		
2019-09	2460,00	2020-09	2206,00		
2019-10	2450,00	2020-10	2172,00		
2019-11	2450,00	2020-11	1325,00		
2019-12	2450,00	2020-12	1283,00		

Fonte: INSEE (2021)

Tabella A.8 - La provenienza dei clienti in percentuale, presenze, anni 2019-2021

	2019	2020	2021
Francia	55,46%	63,34%	66,33%
UK	6,38%	2,70%	1,56%
Italia	4,67%	8,99%	4,37%
Germania	4,64%	4,71%	5,75%
Spagna	3,08%	2,74%	2,31%
Belgio	2,12%	2,24%	3,22%
USA	1,96%	0,59%	1,94%
Olanda	1,79%	2,68%	3,18%
Russia	1,70%	1,22%	0,19%
Brasile	1,70%	0,00%	0,00%
Altri	16,50%	10,79%	11,15%

Fonte: PMS Misteboking, (2022)

Bibliografia

- Basak Denizci Guillet e Angela Mai Chi Chu (2021), *Managing Hotel Revenue Amid the Covid-19 Crisis*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1
- Butler, R. W., (2006), *Renewing or Retiring with the TALC*, Butler , R. W. (a cura di), *The tourism area life cycle*, vol. 2: conceptual and theoretical issues, Channel View Publications
- Buttignon F., (2014), *Distressed firm valuation: reorganization plan and going-concern capital value*, Università di Padova
- Coda V. (1975), *L'analisi economico-finanziaria di un dissesto* , Rivista dei dottori commercialisti, 5
- Coda V. (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino
- Candela, G, Figini, P. (2010), *Economia del Turismo e delle Destinazioni*, McGraw-Hill
- Damodaran A., (2000), *The dark side of valuation: firms with no earnings, no history and no comparables*. Stern School of Business, New York
- Denizci Guillet, B. and Mohammed, I. (2015), *Revenue management research in hospitality and tourism: a critical review of current literature and suggestions for future research*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27 (4), 526-560
- Dahles, H. and Susilowati, T.P. (2015), *Business resilience in times of growth and crisis*, Annals of Tourism Research, 51, 34-50
- Falini A., (2011), *La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo*, Università degli Studi di Brescia, Paper n. 125
- Faulkner, B. (2001), *Towards a framework for tourism disaster management*, Tourism Management, 22 (2), 135-147
- Guatri L. (1995), *Touraround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano.
- Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C. (2010), *Marketing del turismo*, Pearson Prentice Hall, 65-73, 79
- Laws, E., Prideaux, B. and Chon, K.S. (2006), *Crisis Management in Tourism*, CABI, 8 -11

- Locane Pantaleone Daniele (2009), *Revenue management: Yield Management dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi*, Marco Valerio editore 236-237
- Moliterni R. (1999), *Dalla fisiologia alla crisi d'impresa: diagnosi dei processi degenerativi e misure di prevenzione*, Cedam, Verona
- Ó Connor J., (1981), *The meaning of crisis*, International Journal of Urban and Regional Research, 5 (3), 301-329
- Observatoire partenarial du tourisme (2021), *Le chiffres clés du tourisme 2021, Communauté Urbaine de Dunkerque*
- Office du tourisme et des congrès, *Le tourisme à Paris, chiffres clés, anni dal 2012 al 2021*
- Paris Region, Comité régional du Tourisme (2021), *Bilan de l'activité touristique à Paris et Île-de-France, Résultats de janvier à décembre 2020, Prévision 2021*
- Rabia Yasmeen (2019), *Top 100 city destinations*, Edition, Euromonitor International
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli
- Rispoli M. (1998), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino.
- Senbet e Wang (2012), *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: A Survey*, Foundation and Trend in Finance
- Van der Borg J. (2011), *La Capacità di Carico: Limite allo Sviluppo Turistico?*, CRESCITA TURISMO 372
- Watson, G. L., & Kopachevsky, J. P. (1996), *Tourist carrying capacity: A critical look at the discursive dimension*. Progress in Tourism and Hospitality Research, 2 (2), 169-179
- WTO, *International Tourism Highlights*, 2019 Edition

Sitografia

- *Agence BR design*, architetti d'interni, <https://www.brdesigninterieur.com/> (data di ultima consultazione 21/01/2022)
- *Aurélie Lambert*, architetto d'interni, <https://www.aurelielambert.com/> (data di ultima consultazione 21/01/2022)
- CHOICE HOTEL Europe™, <https://www.choicehotels.com/it-it/about> (data di ultima consultazione 31/12/2021)
- Dizionario Treccani alla voce "crisi" (2021). www.treccani.it/vocabolario/crisi/ (ultima consultazione 21/02/2021)
- Hospitality-on.com (2021), *Bilan de l'été 2021 : Le ciel commence enfin à se dégager pour l'hôtellerie européenne*, <https://hospitality-on.com/fr/tendance-hotellerie/bilan-de-lete-2021-le-ciel-commence-enfin-se-degager-pour-hotellerie> (data di ultima consultazione 11/11/2021)
- Hospitality-on.com (2021), *Ile-de-France : une reprise progressive des salons*, <https://hospitality-on.com/fr/tourisme-daffaires/ile-de-france-une-reprise-progressive-des-salons> (data di ultima consultazione 11/11/2021)
- IATA (2021), *Economics' Chart of the Week, Restoring international air connectivity key to full economic recovery*
<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/restoring-international-air-connectivity-key-to-full-economic-recovery/>
(ultima consultazione 12/09/2021)
- IATA (2022), *Airline Industry Economic Performance - October 2021 - Presentation*
<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---october-2021---presentation/>
(ultima consultazione 12/02/2022)
- INSEE (*Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques*, 2022), *Fréquentation touristique (nuitées, arrivées)*
https://www.insee.fr/fr/statistiques/series/113990189?INDICATEUR=114799559&ZONE_GEO=2322789 (data di ultima consultazione 18/02/2022)
- Meilleursagents.com (2021), *Evolution du prix de l'immobilier dans le 10ème arrondissement de Paris*, <https://www.meilleursagents.com/prix-immobilier/paris-10eme-arrondissement-75010/> (data di ultima consultazione 21/11/2021)

- Servizio fotografico 2018 2019 Hotel *Paris Lafayette*,
<https://www.christophebielsa.com/> , www.julioandco.com (data di ultima consultazione 11/11/2021)
- Wikipedia.org (2021), *Città del mondo per popolazione*
https://it.wikipedia.org/wiki/Citt%C3%A0_del_mondo_per_popolazione (data di ultima consultazione 05/06/2021)
- Wikipedia.org (2021), *Dunkerque*, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Dunkerque>
(ultima consultazione 05/02/2022)
- Wikipedia.org (2021), *Médecine en Grèce antique*,
https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9decine_en_Gr%C3%A8ce_antique#M%C3%A9decine_scientifique (data di ultima consultazione 21/02/2021)
- Wikipedia.org (2021), *Revenue Management*,
https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue_management (data di ultima consultazione 28/03/2021)
- UNWTO INTERNATIONAL (2021) *TOURISM AND COVID-19*
<https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19> (data di ultima consultazione 12/09/2021)