



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Sviluppo
Interculturale dei
Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

Covid-19: le risposte del settore dell'hospitality e del luxury

Il caso dell'Hotel Baglioni

Relatore

Prof. Nicola Camatti

Laureanda

Sara Pinzauti

Matricola 881747

Anno Accademico

2020 / 2021

Introduzione	1
Capitolo I: Il settore del Lusso	3
1.1 Storia del lusso	3
1.2 Definizione e caratteristiche dei beni di lusso.....	5
1.3 La piramide del lusso	13
1.4 Il consumatore del lusso.....	14
Capitolo II: Il settore dell’Hotellerie di lusso.....	29
2.1 Situazione pre-covid.....	32
2.2 Il lusso nel turismo	44
2.3 Analisi qualitativa dell’ospitalità di lusso	48
2.3.1 Tipologie di turisti di lusso.....	48
2.3.2 Classificazione in base alla motivazione del viaggio.....	52
2.3.3 Classificazione dei turisti di lusso su base generazionale	53
2.4 La crisi del 2008 del settore del lusso	56
2.5 Il settore del lusso dopo il 2008 fino a prima della pandemia del 2020.....	58
Capitolo III: Covid	63
3.1 Economia.....	63
3.2 Il settore turistico.....	68
3.3 Futuro economico.....	82
3.4 Focus il settore del lusso	86
3.5 Misure messe in pratica dal settore pubblico	89
3.5.1 Il mercato del lavoro nel turismo pre covid	89
3.5.2 Esenzione IMU.....	90
3.5.3 Il credito imposta sui canoni di locazione:.....	90
3.5.4 La tax credit vacanze.....	91
3.5.5 Decreto liquidità.....	92
3.5.6 Contributi a fondo perduto	92
3.5.7 Politiche a sostegno dei lavoratori.....	93
3.6 Risposte alla crisi del settore della luxury hospitality	94
3.7 Nuovi trend mercati di lusso	106
3.8 Il turismo di lusso sostenibile e responsabile	110

Capitolo IV: il caso del Baglioni Hotels & Resorts	118
4.1 La nascita del brand.....	118
4.2 I valori e la mission del gruppo.....	119
4.3 Analisi dei risultati economici della società.....	121
4.3.1 2008, l'anno della crisi	128
4.3.2 Dal 2009 al 2011: gli anni della crisi	141
4.3.3 Dal 2012 al 2016 una ripresa.....	151
4.3.4 Dal 2017 al 2019	162
4.3.5 2020, l'anno della crisi	167
4.4 Reazione alla Crisi	169
Conclusioni	182
Bibliografia	185
Sitografia.....	187

Introduzione

Questo elaborato ha l'obiettivo di analizzare la situazione attuale del comparto turistico e del lusso a seguito dello scoppio della pandemia da Covid-19 che, nel 2020, ha colpito l'intera economia globale.

L'elaborato vuole evidenziare quelle che sono state le principali conseguenze dovute pandemia in termini di flussi turistici, occupazione, pil e modificazioni delle preferenze dei viaggiatori nel nostro paese mettendo in evidenza quelle che sono state le misure messe in atto sia a livello di policy maker attraverso la realizzazione di particolari manovre per fornire un aiuto concreto ai principali attori operanti nel settore turistico e ai lavoratori vittime della riduzione dei flussi, sia a livello di singoli brand con un focus sulla strategia adottata dal brand Baglioni Hotels & Resorts.

Nei primi capitoli vengono poste le basi per analizzare approfonditamente il settore della luxury hospitality. Nel primo capitolo viene analizzata la situazione pre-covid dell'economia turistica italiana, ripercorrendo quelli che sono stati gli ultimi anni della storia del turismo in Italia ed i trend che hanno dominato tale settore. Nel secondo capitolo l'attenzione viene rivolta al settore del lusso analizzando quelli che sono i principali comportamenti del consumatore di lusso individuando le dinamiche che hanno portato il lusso ad essere un elemento così importante negli acquisti effettuati dalle nuove generazioni.

Nel terzo capitolo viene analizzato approfonditamente il settore della luxury hospitality soffermandoci su quelli che sono i principali clienti di questo segmento e come tale segmento si sia sviluppato negli ultimi anni, ponendo un focus su come tale settore sia stato in grado di affrontare la crisi del 2008, al fine di comprendere al meglio quelli che saranno i possibili risvolti della crisi attuale che ha colpito l'intero settore turistico.

Nei capitoli successivi sono state analizzate approfonditamente quelle le conseguenze di tale crisi sull'economia italiana e mondiale ponendo particolare attenzione al settore dell'ospitalità, andando ad esaminare la composizione di tale settore e le principali misure messe in atto dalle istituzioni italiane a sostegno di imprenditori e cittadini al fine di, da un lato, aiutare l'attività imprenditoriale, dall'altro incentivare i cittadini a non rinunciare alle vacanze sostenendo e promuovendo il turismo nazionale. In secondo

luogo, sono state analizzate le principali politiche messe in atto dai principali brand della luxury hospitality.

L'obiettivo dell'ultimo capitolo è quello di analizzare quelle le strategie adottate dal brand italiano operante nel settore della luxury hospitality, ovvero, il gruppo Baglioni Hotels & Resorts, unica catena alberghiera di lusso made in Italy che della sua italianità ha fatto la propria bandiera ed elemento di vanto. Tale brand è stato scelto perché durante il biennio 2020-2021 si è differenziato dai principali concorrenti mettendo in atto una serie di politiche volte ad accrescere il proprio portafoglio clienti non rinunciando all'apertura di una nuova struttura durante la crisi epidemiologica mondiale, dimostrando forte interesse e voglia di una ripresa forte e rapida.

Capitolo I: Il settore del Lusso

Per potere analizzare quello che è il settore alberghiero di lusso occorre prima focalizzare la nostra attenzione sul concetto di lusso e sul suo vero significato. Il concetto di lusso è un concetto soggettivo, difatti, non tutti gli individui percepiscono il lusso allo stesso modo, in quanto esso viene interpretato diversamente in base al contesto in cui viene analizzato. Un esempio può essere dato considerando un oggetto base all'interno della vita quotidiana come una borsa la cui funzione è sempre la solita, ovvero trasportare oggetti, tuttavia, nel mercato esistono borse di valore, qualità e prezzo diverso, pertanto ciascun individuo potrà valutare diversamente il bene che si trova davanti, infatti, così come un individuo può valutare essere troppo costosa una borsa dal prezzo superiore a 50€, un altro individuo, invece, potrebbe considerare ordinaria una borsa firmata a quattro cifre. Per comprendere, quindi, la definizione di lusso e poterla applicare al settore alberghiero occorre risalire all'etimologia del concetto di lusso, che deriva dalla voce latina "luxus" che assume letteralmente diversi significati quali "eccesso", "intemperanza", "dissolutezza", "mollezza", ma anche "fasto" e "magnificenza"¹. Il lusso è quindi un concetto che assume diverse accezioni a seconda di come esso venga interpretato dal lettore, può essere un richiamo verso qualcosa che splende, di conseguenza assumere un'accezione positiva ed in tal caso esso viene associato ai concetti di bellezza, prestigio, forza e potere, oppure può essere interpretato come lussuria, viziosità, superfluo rimandando quindi ad un valore negativo. Nel corso del tempo tale concetto di lusso si è evoluto assumendo diverse sfumature ma simboleggiando sempre qualcosa in più rispetto a ciò che è necessario e utile.

1.1 Storia del lusso

Il lusso esiste fin dalla comparsa delle prime civiltà ed è da sempre considerato un elemento che conferisce eccezionalità e valore ad un oggetto. Il concetto di lusso è

¹ L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso, Gaetano Aielli e Raffele Donvito

apparso molteplici volte nel corso della storia, soprattutto all'interno di manoscritti e leggi, dove, in un primo momento esso veniva riservato solamente alla classe sociale aristocratica la quale utilizzava tali beni di lusso principalmente per distinguersi dalla massa e da tutti i ceti sociali inferiori. Successivamente l'utilizzo dei beni di lusso è stato consentito ad un numero sempre maggiore di individui. Una delle prime volte in cui il concetto di lusso è apparso all'interno di documenti ufficiali è con la legge Oppia, ovvero, un documento risalente al 215 a.C., con il quale venivano imposti diversi limiti e divieti alle donne, tra cui il divieto per cui esse non potevano possedere più di mezza oncia d'oro². Nel corso dei secoli il concetto di lusso ha continuato ad apparire all'interno di varie leggi e manoscritti, nel 181 a.C. viene promulgata la legge *Lex Orchia*, la quale introduce alcuni limiti riguardanti l'organizzazione e la gestione di sontuosi banchetti, imponendo agli organizzatori restrizioni importanti sul numero massimo di invitati³. L'atteggiamento al lusso può cambiare a causa di molteplici fattori, come è avvenuto a Roma, dove tale concetto si è modificato radicalmente dopo la conquista della Grecia, infatti, prima di tale evento non era comunemente accettato che i cittadini potessero sperperare le proprie ricchezze al fine di acquistare oggetti inutili e organizzare feste ed eventi privati senza finalità alcuna, al contrario, dopo la conquista della Grecia risalente al 146 a.C., l'atteggiamento dei romani cambiò radicalmente, infatti, essi, affascinati dalla cultura Ellenica, scoprirono una forte passione per la ricerca dell'estetica e della bellezza che segnò tutta l'epoca romana imperiale. Quindi, con il passare del tempo, aumenta il desiderio e la ricerca di bellezza, ed è proprio verso la fine del Medioevo e l'inizio del Rinascimento il momento in cui gli europei riscoprono l'amore per il lusso e lo sfarzo. In età moderna il lusso trionfa in ogni ambito ed in ogni oggetto, soprattutto, con il Barocco ed il Rococò, ed è proprio durante questi anni in cui si realizzano edifici unici apprezzati ancora oggi e mete di importanti flussi turistici e attrattive fondamentali come la Reggia di Versailles e la Reggia di Caserta. Anche Venezia non è da meno, difatti, il lusso esplode nel Settecento con la Serenissima grazie ai ricchi mercanti veneziani impegnati nella costruzione di importanti palazzi veneziani. Il lusso è anche uno dei fattori scatenanti della Rivoluzione Francese che condanna lo sfarzo esibito e lo spreco delle risorse nel corso

² G. Amiotti, et al., "Autocoscienza e rappresentazione dei popoli nell'antichità", Milano, Vita e Pensiero Pubblicazioni dell'Università Cattolica, 1992

³ E.A. Astin, "Cato the censor", Oxford, Oxford University Press, 1978

dei secoli, da qui decresce l'interesse per lo sfarzo ed il lusso, interesse, che, però, torna a riaccendersi nel Regno Unito con il fenomeno del dandismo, ovvero un movimento, diffusosi durante la Reggenza inglese e la Restaurazione francese, che esalta il lusso e il culto della bellezza in ogni sua forma per opporsi ai valori e principi della borghesia, quali il progresso, le evoluzioni meccaniche e gli accumuli di denaro da trasformare in capitale. È quindi un elemento comune nel concetto di lusso la sua non essenzialità, al contrario, esso è sempre stato visto come un qualcosa di privilegiato, rivolto a pochi eletti, il lusso oggi, non è solamente un bene materiale ben lavorato, di alta qualità e costoso, ma può anche essere qualcosa di immateriale unico ed esclusivo, come le esperienze e le emozioni.

1.2 Definizione e caratteristiche dei beni di lusso

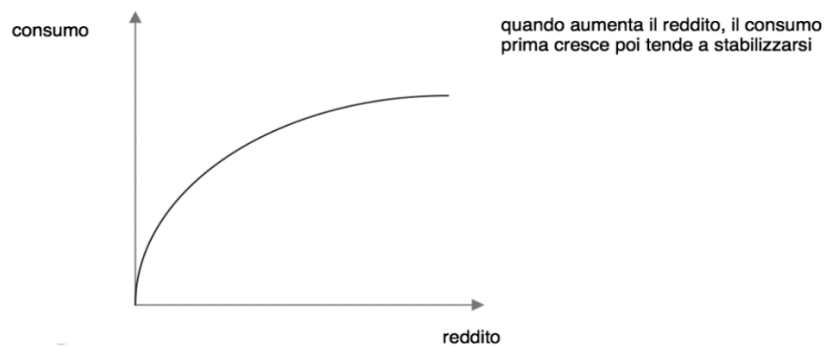
Così come non è semplice fornire una definizione precisa del concetto di lusso, allo stesso modo non è semplice definire in modo rigoroso un bene di lusso. In generale rientrano nella categoria dei beni e servizi di lusso tutti quei prodotti, appartenenti a vari settori, come ad esempio gioielleria, abbigliamento, cosmesi, calzature, ecc ..., la cui domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto al reddito⁴.

I beni di lusso vengono definiti in economia come quei beni la cui elasticità al reddito è superiore all'unità. È stato proprio lo studioso e statistico tedesco Ernest Engel, a dare questa definizione, infatti, nella seconda metà del XIX secolo analizzando le spese che le famiglie dedicavano al consumo in relazione al proprio reddito, osservò che tanto più una famiglia dispone di una quantità inferiore di risorse economiche, tanto maggiore sarà la quota di reddito che essa destinerà all'acquisto di beni di prima necessità, in particolare acquistando generi alimentari. All'aumentare del reddito aumenteranno anche i consumi, tuttavia, la crescita del reddito non determina una crescita corrispondente della spesa per generi alimentari, Engel osservò che i consumatori non aumentano proporzionalmente la spesa in beni di prima necessità, bensì migrano le proprie scelte decisionali verso beni superiori o di lusso in quanto, oltre un certo livello di reddito, i consumatori non hanno più interesse ad accrescerne il consumo.

⁴ H.R. Varian, Microeconomia, Libreria Editrice, Cafoscarina, Venezia, 1987

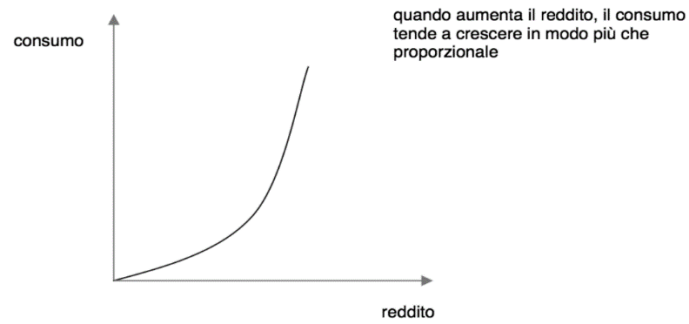
Al contrario, i beni inferiori sono tutti quei beni la cui domanda, all'aumentare del reddito, diminuisce, tale effetto è dovuto dal fatto che gli individui, disponendo di maggiori risorse economiche, cessano di consumare tali beni preferendo ad essi beni di qualità superiore, per tale motivo durante i periodi in cui il reddito degli individui si riduce le vendite dei beni di lusso si contraggono. All'aumentare delle risorse economiche aumenta la domanda di beni di lusso, in quanto una dotazione superiore spinge i consumatori ad orientare la propria spesa verso beni superiori, nel caso del viaggiatore ciò può verificarsi nella scelta della struttura adibita al proprio soggiorno, infatti, all'aumentare del reddito i viaggiatori tenderanno a prediligere strutture alberghiere con più stelle capaci di offrire una qualità superiore, esperienze uniche e servizi personalizzati su misura.

Figura n.1: caso 1, beni normali



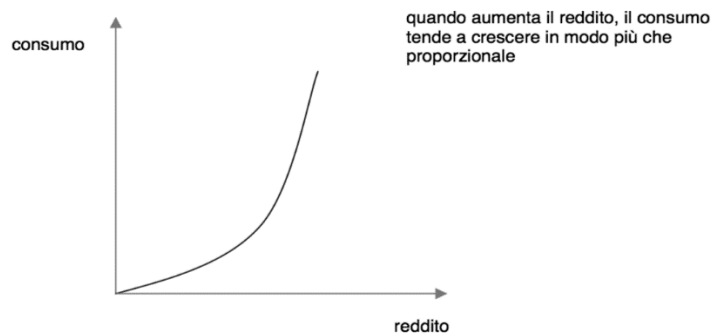
Fonte: M. Spallino, F. Bellante, G. Lupo, Le peculiarità del mercato del lusso

Figura n.2: caso 2, beni inferiori



Fonte: M. Spallino, F. Bellante, G. Lupo, Le peculiarità del mercato del lusso

Figura n.3: caso 3, beni di lusso



Fonte: M. Spallino, F. Bellante, G. Lupo, Le peculiarità del mercato del lusso

A seguito di analisi svolte da economisti esperti, e sulla base di una schematizzazione condotta da Brioschi⁵, è oggi possibile individuare quelli che sono i caratteri principali legati al concetto di lusso, individuando alcuni macro-descrittori e micro-descrittori.

⁵ A. Brioschi, Comunicare il Lusso. Convegno: "Le tendenze del marketing in Europa". Università Cà Foscari di Venezia, 24 novembre 2000

Tabella n.1: macro-descrittori di un bene di lusso per rank

Rank	Macro-descrittori
1°	Status – prestigio
2°	Piacere – emozione
3°	Eccellenza qualitativa
4°	Ostentazione
5°	Esclusività
5°	Rarità
6°	Prezzo elevato
7°	Tradizione
8°	Investimento
9°	Materialismo
9°	Futilità

Fonte: elaborazione propria su testo Brioschi

Il requisito principale, individuato da Brioschi, che distingue il lusso è la sua capacità di attribuire uno status di prestigio a tutti i soggetti che possiedono il bene. Lo *status* che il bene consente di far acquisire all'individuo è un fattore importante all'interno del processo decisionale di acquisto del consumatore che può far la differenza, l'economista Abraham Maslow ha realizzato una piramide classificando in modo ordinato quelli che sono i bisogni dei consumatori, individuando, tra questi, i bisogni personali al cui interno troviamo lo status ed il prestigio. Ogni individuo tende a soddisfare in primo luogo le esigenze primarie, ovvero, tutti quei bisogni fisiologici necessari per la sopravvivenza e per la tenuta di un determinato standard e stile di vita, in secondo luogo, dopo aver soddisfatto i bisogni appartenenti a tale categoria, verranno soddisfatti

tutti quei bisogni appartenenti alla categoria superiore fino a raggiungere la vetta della piramide, al cui interno di trovano i bisogni di autorealizzazione.

Grafico n.1: la piramide dei bisogni



Fonte: rielaborazione propria

Gli acquisti effettuati dai singoli individui possono essere influenzati dalle opinioni altrui e dal prestigio che tali beni possano far acquisire al proprietario ed utilizzatore. Per tale motivo, l'acquisto di beni costosi e di lusso costituisce un mezzo attraverso il quale comunicare il proprio prestigio sociale e ottenere approvazione all'interno di un gruppo o comunità. I micro-descrittori individuabili sono quindi: accettazione da parte di un gruppo, emulazione pecuniaria, espressione di sé, riconoscimento personale, ammirazione, immagine prestigiosa, reputazione, ricchezza e successo⁶. Il secondo elemento caratteristico del lusso è il *piacere* e l'emozione che un oggetto, materiale o immateriale, di lusso riesce a trasmettere e suscitare nel suo possessore, riguarda quindi la sfera del piacere e dell'edonismo, avendo un carattere fortemente emozionale e di

⁶ A. Brioschi, Comunicare il lusso, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 24 Novembre 2000

coinvolgimento sia nel momento dell'acquisto sia nel momento del suo possesso generando forti emozioni nella sfera dell'individuo. Quindi, il lusso è un qualcosa che non serve veramente ai fini della sopravvivenza umana, ma è un qualcosa in più che permette di provare piacere e sentirsi appagati dalla vita, infatti, a differenza di altri beni, il desiderio di possedere dei beni di lusso è guidato dalle emozioni e dalla soddisfazione personale mentale più che da vere necessità. Un altro carattere importante è quello *dell'eccellenza qualitativa*, si tratta di un pensiero comune quello di associare ad un prezzo maggiore una maggior qualità del bene o servizio in oggetto e, in alcuni casi, rappresenta proprio l'elemento di differenziazione principale con un bene non di lusso. Gli elementi che incidono sulla qualità sono molteplici, come ad esempio, le materie prime, la professionalità e l'esperienza posseduta del produttore. La tabella mette in luce altri aspetti caratterizzanti i beni di lusso come la *dimensione ostentativa* che talvolta è riconducibile ad una dimensione negativa della capacità del lusso di attribuire un determinato status sociale inerente alla moda, comportamento snob e comparazione invidiosa, un esempio in tal senso è il caso in cui una persona acquisti un oggetto di lusso al solo scopo di sfoggiarlo ed esibirlo. Al quinto posto nel rank dei macro-descrittori del concetto di lusso troviamo *l'esclusività* legata al concetto di *rarietà*, infatti più un bene risulta essere unico, maggiore sarà la difficoltà nel reperirlo e maggiore sarà il desiderio di possederlo per sfoggiarlo, in quanto, secondo il principio di rarità un bene maggiormente reperibile perde gradualmente il carattere di lussuosità. Il concetto di *unicità* si estende anche alla numerosità degli individui che possono accedere a tali tipi di beni, infatti, essi devono sentirsi di appartenere ad una cerchia ristretta di eletti tra tutti i consumatori presenti nel mercato, non deve pertanto essere un bene facilmente accessibile dalla massa. Inoltre, il bene di lusso è per definizione venduto ad un *prezzo elevato*, infatti, un prezzo elevato viene inteso come sacrificio necessario per l'acquisto di un bene, oggetto o servizio dall'elevato livello qualitativo. Il prezzo è sicuramente una condizione necessaria riguardante il concetto di lusso e non solo condizione sufficiente⁷, anche se esso svolge una funzione soprattutto simbolica⁸. Altro elemento caratterizzante di un bene di lusso è il concetto di *tradizione* che si

⁷ A. Brioschi, Comunicare il lusso, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 24 Novembre 2000

⁸ A. Tartaglia, G. Marinozzi, "Il lusso...magia e marketing: presente e futuro del superfluo indispensabile", Franco Angeli, 2006

riferisce principalmente alle opere di artigianato e di sapienza del passato e a tutti quei beni di produzione non tipicamente industriale, la cui produzione e lavorazione, richiede tempi estremamente lunghi. La tradizione riguarda anche l'appartenenza geografica del bene, difatti, nel corso degli anni hanno acquisito sempre più importanza le certificazioni dei prodotti in merito alla loro produzione, come, ad esempio l'eccellenza del "Made in Italy". Collegato al prezzo, troviamo il concetto di *investimento*, in quanto, un bene di lusso viene associato ad un investimento poiché, in linea generale, essi sono beni durevoli nel tempo, la cui usura avviene più lentamente rispetto ai beni venduti a prezzi inferiori grazie alla qualità dei materiali con cui vengono prodotti, all'accortezza utilizzata all'interno del processo di produzione e di lavorazione. Talvolta, i beni di lusso potrebbero, con il trascorrere degli anni, acquisire maggior valore come avviene soprattutto per gli oggetti d'epoca e le collezioni esclusive. Il consumismo, che sempre più si sta diffondendo ed evolvendo, è basato essenzialmente sul concetto di *materialismo* che ha come scopo quello di incentivare l'acquisto di beni materiali e crearne dipendenza, con materialismo intendiamo un vero e proprio modo di vivere caratterizzato dalla ricerca costante di ricchezze e attaccamento a beni materiali. Il materialismo è la forma di ostentazione più diffusa, utilizzata soprattutto per affermare la propria individualità e status sociale. Come accennato precedentemente, i beni di lusso sono considerati *futili*, ovvero, superflui e di scarsa utilità, in quanto si tratta di beni che hanno un prezzo molto elevato in proporzione alla reale utilità che riescono a fornire all'utilizzatore e alle condizioni economiche degli individui⁹. Sombart¹⁰ identifica nel lusso "una spesa che va oltre il necessario", quindi che eccede il reale bisogno percepito dall'individuo. Un bene di lusso deve essere un bene con un elevato valore simbolico estraneo allo scorrere del tempo, in quanto, essendo beni costosi e non ordinari, le cui occasioni di utilizzo sono inferiori rispetto ai beni comuni, è importante che essi abbiano un valore simbolico e un'eleganza senza tempo.

Nella dottrina economica esistono numerose definizioni di mercato di lusso che si differenziano principalmente per l'estensione più o meno allargata ai vari settori che tradizionalmente non sono strettamente legati alla produzione di beni tradizionali di

⁹ <http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=lusso>

¹⁰ W. Sombart, "Dal lusso al capitalismo", Roma, Armando Editore, 2003

lusso. Fondazione Altagamma¹¹ fornisce una definizione di mercato di lusso molto ampia e comprensiva che si articola in dieci categorie: beni personali di lusso (*Personal luxury goods*), ovvero, beni personali di lusso quali articoli di pelletteria, abbigliamento, eyewear e profumi; auto di lusso (*luxury cars*); hotel di lusso (*luxury hotels*); alcolici di lusso (*luxury wine and spirits*); arredamento di design (*design furniture*); aeromobili di lusso (*luxury private jet*); crociere (*luxury cruisers*); mercato dell'arte (*fine art*) ed imbarcazioni di lusso (*luxury yachts*).

A seguito di un'analisi effettuata nel 2013 da Godey et al.¹² è emerso che gli italiani hanno in mente un'immagine chiara e definita del lusso, per loro il lusso riguarda l'esclusività, ovvero qualcosa destinato ad essere raggiunto solamente da un'élite scelta e non da chiunque. Per gli italiani quindi un bene di lusso è un bene raro che deve però soddisfare determinati requisiti di estetica, eleganza e di prezzo. In tale ricerca emerge che una percezione del lusso simile a quella degli italiani è quella che hanno i tedeschi, diversamente i francesi, risultano essere più tradizionalisti, ispirandosi al concetto classico tradizionale del lusso, basato principalmente sul prestigio, convenienza ed elitarismo. Da questa visione di lusso prendono le distanze i consumatori cinesi, i quali esprimono un concetto di lusso basato principalmente sulla stravaganza ed il prestigio, vedendo il lusso come un qualcosa di insolito, tale visione è, quindi, orientata soprattutto verso lo status che il prodotto di lusso consente di raggiungere piuttosto che verso l'emozione provata nel possederlo. Il lusso per i giapponesi viene descritto come qualcosa di costoso, raffinato, prestigioso ed esclusivo, mentre per il segmento di clientela statunitense il lusso viene inteso come esclusivo, prestigioso ma con una visione ben stratificata e descritta come desiderabile e stravagante¹³.

¹¹ “Fondazione Altagamma dal 1992 riunisce le imprese dell'alta industria culturale e creativa italiana, riconosciute come autentiche ambasciatrici dello stile italiano nel mondo”, fanno parte della presidenza dell'organizzazione Matteo Lunelli di Cantine Ferrari, Santo Versace, Leonardo Ferragamo e Andrea Illy di Illycaffè, <https://altagamma.it/chi-siamo/>

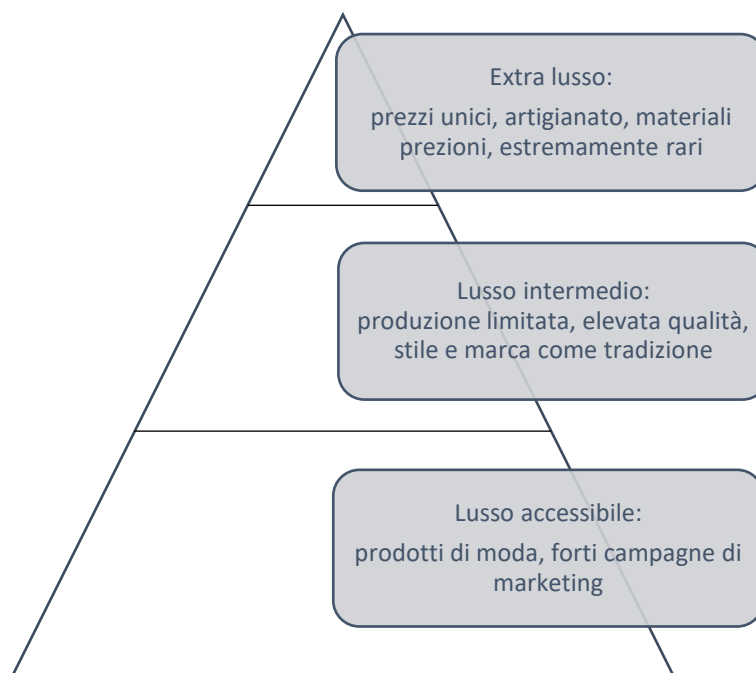
¹² B. Godey, D. Pederzoli, G. Aiello, R. Donvito, K.P. Wiedmann, N. Hennigs, “A cross-cultural exploratory content analysis of the perception of luxury from six countries”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 229-237.

¹³ F. Cecchinato, “La gestione delle recensioni nel settore alberghiero di lusso”, 2019

1.3 La piramide del lusso

Il lusso non è tutto uguale, infatti, l'economista Danielle Allères, in seguito ad approfonditi studi, è riuscito a descrivere il lusso tramite il modello della piramide. La piramide del lusso individuata da Allères nel 1997 è uno strumento volto a delineare le differenze presenti all'interno del settore del lusso, dove vengono individuati tre segmenti diversi, ognuno caratterizzato da un diverso livello di accessibilità e classe sociale alla quale si riferisce.

Figura n.4: piramide del lusso



Fonte: Allères, 1991

Al vertice della piramide si trova il segmento del *lusso inaccessibile*, definito anche extra-lusso, ovvero, si tratta di una tipologia di lusso che assume caratteri sfarzosi la cui produzione presenta un contributo elevato di capitale umano e stilistico, conferendo un senso di unicità ed elitarismo al bene stesso. I beni che si collocano in tale fascia della piramide sono beni, il più delle volte, realizzati su misura per il cliente e pertanto si distinguono particolarmente per tradizione ed unicità del bene e caratterizzati da

materiali pregiati e distribuiti in modo altamente esclusivo che provoca una difficoltà nel reperimento del bene ed una distribuzione limitata.

Il secondo livello della piramide è rappresentato dal *lusso intermedio*, si tratta della categoria alla quale appartengono i beni non personalizzabili completamente anche se adattabili alle richieste del cliente e la cui distribuzione avviene in modo selettivo a prezzi elevati. Sono beni caratterizzati da un elevato grado di qualità ed unicità, la cui produzione avviene su larga scala. Sono anch'essi oggetti molto esclusivi e riservati ad un gruppo ristretto di individui, tuttavia, rispetto al segmento superiore, sono più facilmente reperibili e meno costosi.

L'ultimo livello riguarda il *lusso accessibile*, si tratta, quindi, di un lusso seriale, il bene viene prodotto e distribuito su larga scala. Sono prodotti che possiedono una vocazione al lusso¹⁴ ma che presentano un prezzo unitario non proibitivo come i beni di categoria superiore e, pertanto, risultano essere accessibili anche al cliente medio, in questo caso, l'immagine del lusso è denotata non tanto dall'unicità del prodotto in sé quanto dalla comunicazione del brand che riesce ad offrire prestigio alle masse, dando origine al concetto di democratizzazione del lusso¹⁵. All'interno di questa categoria si trovano prodotti la cui funzione principale è quella di creare benefici simbolici e di prestigio. L'ampliamento della produzione e della gamma dei prodotti ha dato origine quindi ai prodotti massige¹⁶ che trovano posizionamento tra il livello più alto del mass market e quello più basso dei prodotti di lusso.

1.4 Il consumatore del lusso

Nella teoria neoclassica il consumo risulta essere il mezzo per il soddisfacimento dei bisogni degli individui, i consumatori, tuttavia, non sono tutti uguali, ma possiedono delle preferenze e proprio sulla base delle proprie preferenze e delle risorse a disposizione, essi massimizzano la soddisfazione dei propri bisogni attraverso l'acquisto

¹⁴ M.J. Silverstein, N. Fiske, Luxury for the masses in "Harvard Business Review", n.4 2003

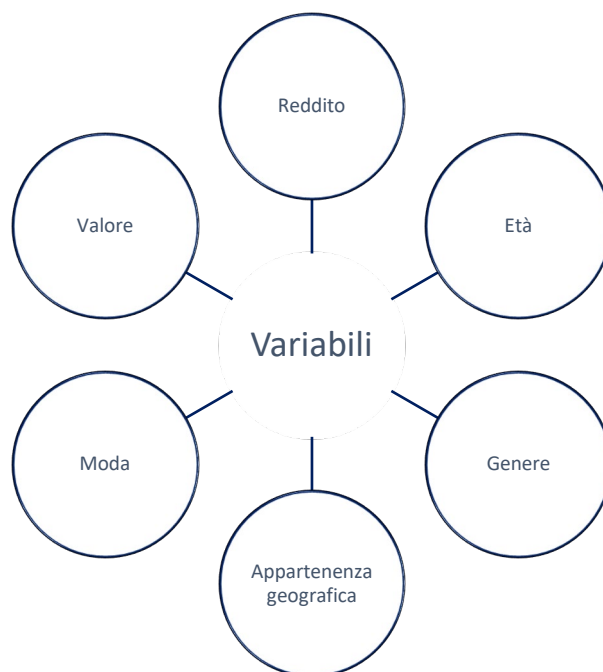
¹⁵ <https://thepineapplephilosophy.altervista.org/piramide-del-lusso/#:~:text=Danielle%20All%20A9r%20A8s%20una%20delle%20prime,interno%20del%20settore%20del%20lusso.>

¹⁶ <http://www.trendwatching.com>

di beni e servizi. Il consumatore di oggi, detto anche moderno, è diverso da un consumatore del passato, infatti nel corso degli anni, esso ha acquistato autonomia e indipendenza e, oggi, risulta essere molto più informato rispetto al passato e decisamente più attento al rapporto qualità-prezzo dei singoli beni. La classe media è sempre più presente all'interno del mercato del lusso attuale soprattutto grazie a cambiamenti socioeconomici che hanno influenzato la nostra società.

I consumatori del settore del lusso possono essere individuati sulla base di sei variabili principali quali: reddito, età, genere, appartenenza geografica, moda e valore¹⁷.

Figura n.5: le variabili che influenzano il consumatore



Fonte: elaborazione propria

I consumatori che si affacciavano al settore del lusso in passato erano individui con una elevata dotazione di risorse disponibili, definiti anche ultraricchi. Il *reddito* risulta

¹⁷ H. Ben-Shabat, "The new luxury consumer? Think: multiple consumers", The Robin Report, 26 gennaio 2015 (<http://www.therobinreport.com/the-new-luxury-consumer-think-multipleconsumers/>)

essere la principale discriminante del segmento luxury. Nel mercato odierno però, mentre gli ultraricchi continuano ad essere presenti nella cerchia dei consumatori del lusso, un'altra tipologia di individui si è introdotta in tale segmento acquisendo sempre più potere, ovvero la classe media, composta da individui dotati di un reddito inferiore rispetto a quello degli ultraricchi, ma sufficiente a potersi permettere beni appartenenti alla categoria luxury. Secondo un'analisi svolta dalla società di consulenza A.T. Kearney, circa il 15% dei consumatori di brand di lusso negli Stati Uniti è composto da persone con un reddito annuo inferiore a 60.000 dollari.

La seconda variabile individuata è l'*età*, infatti, il mercato del lusso, soprattutto a causa dei prezzi molto elevati, nel passato, è stato dominato principalmente da consumatori anziani, tuttavia, vi è un cambiamento in corso, poiché i consumatori più giovani si stanno facendo spazio in questo mercato costituendo una parte sempre più rilevante tra i consumatori, soprattutto i giovani millennial¹⁸. Questa nuova tipologia di clientela è molto più interconnessa, rispetto alla clientela classica, i giovani sono molto più influenzabili da campagne social e da contenuti virali e, grazie al word of mouth (WOM), tali strumenti consentono ai brand di raggiungere un numero sempre maggiore di consumatori¹⁹.

La terza variabile identificata è il *genere*, se inizialmente e per moltissimo tempo gli acquisti di lusso sono stati dominati da consumatori di genere femminile, negli ultimi anni si è registrata una diversa tendenza dovuta alla crescita esponenziale del mercato globale del settore dell'abbigliamento da uomo. Infatti, negli ultimi anni il reparto maschile si sta notevolmente sviluppando.

Analizzando invece quella che è la *provenienza geografica* dei consumatori e clienti del lusso emerge che oggi il mercato del lusso è un mercato globale, con acquirenti in ogni parte del mondo con una forte crescita dei paesi emergenti, come i paesi asiatici,

¹⁸ Sono definiti millennials, o gen Z, tutti coloro che sono nati tra i primi anni Ottanta e metà degli anni Novanta, ovvero, tutti coloro che hanno attualmente, approssimativamente, tra 25 e 39 anni, fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/millennials/>

¹⁹ I clienti millennial, conosciuti anche come generazione y sono stati negli ultimi anni importanti consumatori di lusso e nel 2019 hanno rappresentato circa il 35% del consumo globale e si stima che entro il 2025 potrebbero costituire circa il 45% del mercato globale, la Generation Z si fa sempre più largo nel settore ed entro il 2035 potrebbe costituire il 40% degli acquisti di lusso, contro il 4% di oggi.

primi tra tutti Cina e Giappone, a differenza delle tendenze storiche che vedevano i Paesi dell'Europa occidentale e gli Stati Uniti primeggiare in tale settore.

Il lusso, un tempo era sinonimo di sfarzosità e classicità, oggi invece è descritto come qualcosa di moderno, al passo con i tempi e trendy, in poche parole è qualcosa che va di *moda*. La qualità dei beni di lusso è da sempre una caratteristica che li contraddistingue grazie all'abilità e maestria dei produttori che attribuiscono un valore intrinseco importante al bene prodotto, tuttavia, l'attuale tendenza per i millennial non è tanto quella di premiare l'artigianato, ma quella di possedere e consumare beni vistosi in grado di catturare subito l'attenzione del pubblico.

Al fine di cogliere l'eterogeneità che caratterizza tutti i consumatori di beni di lusso è fondamentale osservare la classificazione sviluppata e proposta da Bain & Company che distingue i consumatori in sette diversi profili di consumatori di beni di lusso²⁰:

1. *omnivore*: questa tipologia comprende un ammontare pari al 25% del mercato totale e si riferisce ai consumatori neofiti del lusso. Appartengono a questa categoria i più giovani, coloro che hanno il desiderio e la tendenza di voler sperimentare nuovi prodotti e brand pertanto sono consumatori con un basso grado di fedeltà verso i brand essendo attratti dalla novità e dalla vistosità del bene;
2. *opinionated*: riguarda circa il 20% del totale del mercato, tale categoria è composta dai consumatori più consapevoli, ovvero coloro che hanno chiari i propri bisogni e le proprie preferenze, pertanto risultano essere meno influenzabili dalle campagne promozionali e dai giudizi delle altre persone;
3. *investor*: riguarda circa il 13% del mercato e sono i consumatori più attenti all'aspetto qualitativo del bene. Questa tipologia di consumatore effettua un acquisto razionale e non di carattere impulsivo, i beni che tale tipologia di consumatori acquistano tendono ad essere prodotti di lusso duraturi nel tempo e non di fast-fashion con un'elevata attenzione al carattere tradizionale del bene;
4. *hedonist*: comprende circa il 12% del mercato e riguarda tutti quei consumatori che non riescono a far a meno del lusso e del prestigio che il prodotto acquistato

²⁰ C. D'Arpizio, F. Levato, "Lens on the worldwide luxury consumer", Bain & Company, 2014

gli consente di ottenere. Essi apprezzano la componente estetica e pubblicitaria, si tratta di una tipologia di consumatore sempre più diffusa in tutto il mondo soprattutto tra le nuove generazioni;

5. *conservative*: riguarda il 16% del mercato e si tratta di consumatori più maturi che acquistano principalmente all'interno di negozi multimarca prodotti facenti capo a brand molto affermati, quindi si differenziano particolarmente dagli omnivore, in quanto si osserva nei loro acquisti una elevata tendenza alla fedeltà e lealtà al brand;
6. *disillusioned*: riguarda una nicchia di mercato, circa il 9% del totale dei consumatori. Appartengono a questa categoria i consumatori con una bassa frequenza di acquisto e tale acquisto risulta essere ricercato, infatti, il loro processo decisionale non è eccessivamente influenzato da moda o trend del momento, ma si tratta di un acquisto elaborato proprio sulle preferenze del consumatore stesso con pochi condizionamenti esterni;
7. *wannabe*: riguarda solamente il 5% del mercato e tale tipologia è costituita per la maggior parte da consumatori di sesso femminile. Si tratta di consumatori occasionali di beni di lusso che tendono però ad utilizzarli assieme a beni di massa, mixandoli tra loro, tra i caratteri distintivi di questa tipologia di consumatori troviamo l'atteggiamento di acquisto impulsivo ed una scarsa fedeltà al brand.

Un driver importante che viene evidenziato da questa classificazione è proprio la propensione al cambiamento che successivamente è stata analizzata da due studiosi, Dubois B. e Duquesne P.²¹ e, dai loro studi, emerge che il consumo dei beni di lusso risulta essere maggiore per coloro che presentano una maggiore propensione al cambiamento e, se tale fattore opera insieme ad un reddito elevato, il consumo risulterà massimo²². I più avvezzi al consumo di beni di lusso sono gli individui che possiedono un patrimonio culturale più ampio e ricco e che quindi riescono ad apprezzare appieno il

²¹ B. Dubois, P. Duquesne, "The Market for Luxury Goods: Income versus culture", European Journal of Marketing, Vol. 27 No. 1, 1993

²² F. Mosca, "Marketing Dei Beni di Lusso", Ed. Pearson, 2010

fattore estetico, l'unicità e l'autenticità di un bene²³. Questa distinzione proposta da alcuni economisti ci consente di suddividere i consumatori di lusso in due gruppi in base alla loro ricchezza culturale, il primo gruppo è caratterizzato da una dotazione di ricchezza culturale inferiore e quindi aventi una cultura più materialistica che punta all'ostentazione, innovazione e soprattutto sulla visibilità, mentre il secondo gruppo è dotato di una ricchezza culturale maggiore, appartiene ad un élite culturale e, pertanto, punta principalmente sulla raffinatezza, sull'esperienza sensoriale e sulla voglia di distinguersi dagli altri individui.

Come abbiamo visto, nel corso dei secoli il comportamento dei consumatori si è modificato, studiosi ed economisti sono riusciti ad individuare i cinque fenomeni principali che hanno caratterizzato il consumo dei beni di lusso: il consumo ostentativo, il consumo edonistico, la democratizzazione, il trading up e il trickle-down²⁴.

Il *consumo ostentativo* rappresenta una parte importante nelle preferenze nel processo decisionale dei consumatori. Le forme ostentative del consumo identificate da Liebenstein a metà del 1900, sono classificabili in tre effetti fondamentali: effetto Veblen²⁵, effetto snob, effetto Bandwagon. Il primo di questi effetti, l'*effetto Veblen*, prende il nome dall'economista e sociologo Thorstein Veblen che per primo spiegò le caratteristiche del comportamento e processo di acquisto della classe sociale emergente nel suo saggio "La teoria della classe agiata". In tale saggio, l'autore espone la propria teoria sul consumo, affermando che il motivo per cui gli individui all'interno di una società tendano a preferire, a parità di caratteristiche, il bene con il prezzo più elevato è perché ad esso associano una maggior qualità, quindi, il prezzo viene visto come una misura del livello qualitativo del prodotto. L'autore, inoltre, si sofferma nell'analizzare le scelte di acquisto di individui appartenenti a diverse classi sociali all'interno della stessa società e, da tali risultati, emerge che all'interno di ogni società è presente una competizione verticale tra individui appartenenti a classi sociali differenti e, a causa di ciò, gli individui appartenenti a classi sociali inferiori si trovano ad emulare gli acquisti

²³ F. Mosca, "Marketing Dei Beni di Lusso", Ed. Pearson, 2010

²⁴ H. Leibenstein, "Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand", The Quarterly Journal of Economics, Volume 64, Issue 2, May 1950

²⁵ T. Veblen, "The theory of the leisure class: an economic study in the evolution of institutions", Macmillan, 1899

della classe superiore, più agiata rispetto a loro stessi. La spiegazione di questo fenomeno enunciata da Veblen è che tali individui realizzino quel determinato processo di scelta e di consumo al fine di segnalare la propria ricchezza e quindi manifestando un desiderio di riconoscimento di prestigio e riconoscimento sociale che si tramuta in acquisto di beni più costosi.

La seconda tipologia di forma ostentativa è rappresentata dall'*effetto snob* che si verifica quando gli individui desiderano ed acquistano un bene solo perché il relativo prezzo è particolarmente elevato o perché si tratta di un oggetto particolarmente esclusivo e raro. Tale effetto può manifestarsi in due momenti separati del ciclo di vita dei prodotti, ovvero, in una fase iniziale di introduzione del bene nel mercato dove il desiderio del consumatore sarà quello di essere tra i primi a possedere tale oggetto per sfoggiarlo con superiorità all'interno della società, oppure, può verificarsi in una fase di crescita o di maturità in cui l'acquirente decide di non utilizzare più il bene in questione poiché ormai risulta essere troppo diffuso anche tra le classi inferiori.

Il terzo effetto è l'*effetto Bandwagon*, detto anche effetto valanga, tale effetto è riconducibile all'esigenza dell'individuo-consumatore di acquistare ed utilizzare un determinato bene di lusso al solo fine di essere accettato da una cerchia sociale. Questo effetto si differenzia dall'effetto di Veblen in quanto l'individuo in questo caso è alla ricerca di un valore segnaletico da manifestare all'interno di un gruppo di pari attraverso un bene materiale, non si manifesta, quindi, nei confronti di un pubblico generico da cui prendere le distanze come possono essere le diverse classi sociali. La tendenza qui è quella di seguire la massa cercando di assomigliare ad un ideale comune e quindi uniformandosi piuttosto che differenziandosi.

Un altro fenomeno che caratterizza il consumo dei beni di lusso è il *consumo edonistico*, infatti, varie ricerche hanno evidenziato come l'esperienza edonistica coinvolga tutti i sensi e per questo Wertenbroch ha definito beni edonistici tutti quei beni "il cui consumo è principalmente caratterizzato da un'esperienza sensoriale ed emotiva di estetica oppure da un piacere sensitivo, fantasioso e divertente"²⁶. Quindi, il consumo edonistico riguarda un concetto più astratto e simbolico rispetto al semplice consumo di beni materiali, infatti, l'appagamento emotivo risulta essere il fine ultimo dell'acquisto,

²⁶ R. Dhar, K. Wertenbroch, "Consumer choice between hedonic and utilitarian goods", Journal of marketing research, febbraio 2000

questo è l'elemento differenziale tra beni edonistici e beni funzionali, in quanto i beni edonistici sono oggetti desiderabili che consentono al consumatore di provare piacere e divertimento dall'acquisto stesso. Per questo motivo, i consumatori edonistici sono meno sensibili ai prezzi e pertanto i clienti sono disposti a spendere cifre più alte per assicurarsi tali beni di lusso. La teoria del recreational shopping sottolinea come tra gli elementi che influenzano le decisioni di acquisto rientrano anche la gratificazione e la soddisfazione che deriva dall'atto di acquisto, indipendentemente dall'oggetto della transazione^{27,28}. Fabris, dà un'ulteriore interpretazione del consumo di lusso come fenomeno edonistico²⁹, rivelando come il lusso contemporaneo sia sempre meno sottoposto ad un pensiero ideologico, ma venga invece visto e considerato come un premio legittimo per le fatiche che il consumatore sostiene ogni giorno.

Il terzo fenomeno che è stato osservato è la *democratizzazione del lusso*, ovvero il lusso, con il tempo, è stato reso sempre più accessibile ad un maggior numero di individui. Sono stati diversi i fattori che hanno portato al diffondersi del lusso come, ad esempio, l'aumento dei redditi che ha generato, a sua volta, un aumento della domanda dei beni di lusso. La democratizzazione del lusso si basa su una nuova politica di produzione delle aziende di lusso, le quali propongono delle collezioni più economiche rispetto ai prodotti top di gamma per consentirne l'acquisto anche ai consumatori con una dotazione patrimoniale inferiore. Alcuni esempi di tale fenomeno sono Versus di Versace e Baldessarini di Hugo Boss³⁰, tuttavia, anche nel settore turistico è possibile osservare la tendenza della democratizzazione del lusso, ne sono un esempio gli escursionisti del lusso, individuati da Dubois e Laurent³¹, ovvero tutti quei soggetti che non potendo condurre una vita completamente immersa nel lusso e nello sfarzo data la loro disponibilità economica, decidono di concedersi saltuariamente delle esperienze di

²⁷ S. Castaldo, S. Botti, "La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto vendita", *Economia & Management*, n.1, 1999

²⁸ P. De Luca, D. Vianelli, "Il marketing nel punto vendita, Franco Angeli", Milano, 2001

²⁹ G. Fabris, Verso nuovi modelli di consumo, in Riccardo Varaldo, *Il marketing negli anni Duemila*, Guerini e associati. Sfide per il nuovo secolo, Milano, 1999

³⁰ C. Plażyk, "The democratization of luxury – a new form of luxury", *Academia.edu*. (http://www.academia.edu/9557814/The_democratization_of_luxury_a_new_form_of_luxury)

³¹ B. Dubois, G. Laurent, "Luxury Possessions and Practices: An Empirical Scale", in *European Advances in Consumer Research*, Volume 2, 1995

lusso per entrare temporaneamente a far parte del mondo del luxury attraverso esperienze limitate nel tempo, come ad esempio può essere un soggiorno di lusso piuttosto che una lunga vacanza.

Il quarto fenomeno individuato dalla dottrina è il *trading up*, ovvero, una “strategia attraverso la quale l'impresa cerca di aumentare il prestigio e le vendite di un prodotto già presente sul mercato a minor prezzo e minor contenuto qualitativo creando un articolo a prezzo e qualità superiori e con un nome simile o identico”³². Il trading up è quindi una politica di innalzamento della propria immagine aziendale mediante l'aggiunta di valore al prodotto dotandolo di nuove caratteristiche che riescano a soddisfare maggiormente il consumatore, questo fenomeno spinge il consumatore medio a concedersi sempre più prodotti e servizi di qualità a prezzi più elevati. Il trading up si basa soprattutto sulla convinzione che ogni prodotto, bene o servizio, dotato di un prezzo elevato sia capace di soddisfare in modo migliore i bisogni del consumatore, si tratta di coinvolgere emotivamente il consumatore, in quanto, l'obiettivo del trading up è quello di suscitare una forte emozione nel consumatore e assicurarsi che il prodotto in questione sia diverso dai prodotti di partenza nello stile, design e nella qualità³³. Secondo Silverstein e Fiske il mercato del lusso ha un potenziale enorme di crescita soprattutto in relazione al cliente medio che sempre più spesso decide di acquistare prodotti con un prezzo oscillante dal 50% al 300% in più rispetto al livello medio dei prezzi³⁴.

Il *trickle-down*, tradotto in italiano come “gocciolamento dall'alto verso il basso”³⁵ è stato utilizzato dal sociologo tedesco Georg Simmel nei suoi studi sui fenomeni sociali legati alla diffusione delle mode, per definire, nelle moderne società di massa dalle classi più alte a quelle più basse, il recepimento delle abitudini dei consumatori e dei loro modelli comportamentali. Infatti, all'interno di ogni società è presente un flusso verticale che dal vertice, ovvero dall'upper class, giunge fino ai ceti più bassi e nel quale ciascuna classe sociale di livello superiore influenza la classe sociale di livello

³² <http://www.abi.cab.banche.meglio.it/voce.htm?i=683>

³³ <https://www.marketingstudio.it/cose-il-trading-up/>

³⁴ M.J. Silverstein, N. Fiske, “Trading Up. La rivoluzione del lusso accessibile”, ETAS, Milano, 2004.

³⁵ <https://it.wikipedia.org/wiki/Trickle-down>

inferiore. Da tale studio emerge proprio come le classi sociali tendino ad emulare i comportamenti di acquisto degli individui delle classi superiori per ottenere e affermare il proprio status cercando di elevarlo il più possibile e cercando di farsi accettare dagli individui appartenenti alle classi superiori, i quali adottano lo stesso comportamento in relazione alla classe immediatamente superiore alla loro, adottando quindi nuove mode per differenziarsi dai ceti inferiori e dai ceti in cui si trovano. Questo fenomeno comporta una continua ricerca e una continua innovazione nel mercato e, a causa di esso il prezzo dei prodotti tende a subire un'importante svalutazione nel corso del tempo, infatti, mentre in un primo momento i prodotti saranno molto costosi e quindi acquistabili solamente dalle fasce più alte della società, successivamente il prezzo tenderà ad abbassarsi consentendone l'acquisto anche ad un pubblico più generico. All'interno del settore del lusso questo fenomeno è visibile in varie occasioni, ad esempio nel caso in cui, preso un qualsiasi brand x, gli individui benestanti tenderanno ad acquistare i beni di punta e quelli più trend, mentre gli individui con una dotazione economica inferiore si limiteranno ad acquistare accessori secondari dello stesso brand per non rinunciare al prestigio che il possesso di un bene di tale brand possa loro offrire, un esempio pratico può essere il brand Gucci, le categorie superiori acquisteranno ad esempio i completi o le borse più prestigiose, mentre individui più "poveri" rispetto a questi ultimi, pur di possedere dei beni di tale marchio, si accontenteranno di acquistare una cintura con l'iconico marchio Gucci.

Fiske e Silverstein³⁶, suddividono il new luxury in tre categorie: accessibile super premium, old luxury brand extensions e mass prestige o massige. Nella prima categoria rientrano tutti quei beni che, nonostante presentino un prezzo elevato rispetto alla categoria di appartenenza, sono comunque alla portata della classe media in quanto beni di basso valore, come ad esempio il caffè e le bevande. Nelle seconda categoria, old luxury brand extensions, rientrano tutte quelle versioni e collezioni dai prezzi più contenuti di prodotti tradizionalmente accessibili solo ai più ricchi. Negli ultimi anni, sempre più aziende inseriscono all'interno della propria produzione nuove linee di prodotto con caratteristiche meno elitarie e con un prezzo meno elevato, consentendo l'accesso a tutti coloro che prima non avevano le risorse sufficienti per permettersi

³⁶ M.J. Silverstein, N. Fiske, "Luxury for the masses in "Harvard Business Review", 2003

prodotti top di gamma, ne è un esempio il brand Apple con la linea SE, ancora, Breil con i gioielli in acciaio, ecc.

L'acquisto di un bene di lusso può realizzarsi mediante un processo d'acquisto impulsivo oppure mediante un processo di acquisto motivato e ragionato. I fattori che principalmente influenzano il consumatore, indipendentemente dal tipo di processo di acquisto messo in atto, sono psicologici ed interni all'individuo in quanto le motivazioni principali dell'acquisto risiedono nell'intenzione di ottenere un riconoscimento sociale e sottolineare la propria individualità. I fattori esterni vengono messi in secondo piano, restando comunque molto rilevanti soprattutto all'interno delle società occidentali. Il processo d'acquisto impulsivo, nel mercato dei beni luxury, è meno frequente rispetto a quello motivato, ciò è dovuto soprattutto all'uscita consistente di denaro che tale acquisto comporta, ed è rappresentato da un comportamento irrazionale dell'individuo che prende la propria decisione in base a fattori interni. Gli stimoli che possono portare ad un acquisto impulsivo possono essere diversi dando origine a quattro categorie di acquisti impulsivi:

- *Acquisto impulsivo puro*: stimolato principalmente dalla novità del prodotto, in tal caso il consumatore non possiede informazioni precedentemente immagazzinate sul bene in questione, ma si tratta di un acquisto non ragionato basato essenzialmente sul desiderio del consumatore di avere tra le mani le novità disponibili sul mercato il prima possibile senza effettuare troppe valutazioni.
- *Acquisto di impulso pianificato*: è quell'acquisto innescato da offerte e sconti che condizionano l'acquisto anche se esso non era stato pianificato precedentemente, il consumatore si lascia quindi influenzare dalla componente monetaria del bene che lo fa percepire come un'occasione irripetibile e quindi spinge il consumatore ad agire in modo impulsivo per aggiudicarsi il bene-occasione.
- *Acquisto di impulso in seguito a ricordo*: si verifica nel caso in cui il consumatore solo dopo aver visto il prodotto in negozio si ricorda di averne bisogno e quindi procede immediatamente a compiere l'acquisto.

- *Acquisto di impulso da suggestione*: sorge nel momento in cui il consumatore si rende conto di aver bisogno di un determinato prodotto, anche se non ne aveva pianificato l'acquisto né sentito il bisogno.

Il processo di acquisto motivato riguarda invece un consumatore informato che impiega energie e tempo per pianificare e compiere l'acquisto. La decisione non è immediata ma frutto di un processo che tiene conto di diversi fattori economici e sociali. Engel, Kollat e Blackwell³⁷ hanno individuato le seguenti fasi che compongono il processo di acquisto:

- percezione del bisogno;
- raccolta di informazioni;
- valutazione delle alternative;
- scelta tra le possibili alternative;
- valutazione post-acquisto.

Il processo di acquisto nasce quindi con la percezione di un bisogno o desiderio di possedere un determinato bene. La fase successiva per il consumatore sarà quella della raccolta delle informazioni sui beni e servizi che possono essere in grado di soddisfare il proprio bisogno. Tali informazioni possono essere raccolte sia tramite passaparola di amici e familiari, sia mediante canali ufficiali offline ed online, sia tramite il parere di esperti. Una volta individuati i possibili prodotti in grado di soddisfare il proprio bisogno, il consumatore dovrà valutare le alternative possibili e scegliere il prodotto che intenderà acquistare e procedere con l'acquisto vero e proprio. Il processo decisionale non si conclude con l'acquisto ma bensì con la valutazione post-acquisto, ovvero, quel momento in cui il consumatore valuta l'adeguatezza del prodotto acquistato rispetto alle proprie attese. È tipico dei consumatori sviluppare nel post-acquisto una condizione di dissonanza cognitiva, ovvero una condizione psicologica generata dal dubbio scaturito nel consumatore circa l'adeguatezza della decisione presa, si tratta di un vero e proprio stato d'ansia derivante dal fatto che ciascun prodotto preso in considerazione nella fase precedente all'acquisto presenta sia vantaggi sia svantaggi, pertanto anche il prodotto

³⁷ J.F. Engel, D.T. Kollat, R.D. Blackwell, "Consumer Behavior", New York, Holt, Rinehart e Winston, 1968

acquistato presenterà dei difetti che alcune alternative potevano non avere. La dissonanza cognitiva risulta essere tanto più elevata quanto più elevato sarà il valore monetario dell'acquisto effettuato e, trattandosi di un bene di lusso, tale valore sarà per definizione molto elevato, la dissonanza dipende inoltre dal grado di attrazione delle alternative scartate e dall'importanza della decisione di acquisto. A tal fine è utile comprendere il modello di Assael, un modello che consente di mettere in relazione il grado di coinvolgimento del consumatore nel momento dell'acquisto e il grado di percezione delle differenze tra le varie alternative. Il coinvolgimento è dato dal grado di attivazione emotiva e cognita del consumatore durante un processo di acquisto ed è dovuto ad un significato personale, economico e sociale che il consumatore attribuisce all'acquisto. La matrice sottostante consente di individuare quattro tipologie di comportamento di acquisto.

Tabella n.2: matrice del comportamento di acquisto

	Alto coinvolgimento	Basso coinvolgimento
Significative differenze tra le alternative	Comportamento d'acquisto complesso	Comportamento di acquisto volto alla ricerca della varietà
Poche differenze tra le marche	Comportamento d'acquisto volto alla riduzione della dissonanza	Comportamento d'acquisto abituale

Fonte: adattato da H. Assael, Consumer Behaviour and Marketing Action, Boston, Kent Publishing Co., 1981, p.80.

Il *comportamento di acquisto complesso* si verifica nel momento in cui il consumatore presenta un elevato grado di coinvolgimento e, allo stesso tempo, percepisce differenze significative tra le alternative a disposizione. Il processo che porterà il consumatore

all'acquisto è quindi estremamente lungo e complesso ed il consumatore stesso affronta un lungo processo di apprendimento progressivo, esso dovrà farsi delle opinioni su ciascuna alternativa per poter effettuare una scelta ponderata.

Il *comportamento di acquisto volto alla riduzione della dissonanza* si verifica quando il consumatore è profondamente coinvolto nell'acquisto di un bene costoso caratterizzato da una bassa frequenza d'acquisto, il che implica ulteriori elementi di rischio, inoltre, la percezione delle differenze delle alternative è relativamente bassa e, poiché le differenze percepite non sono significative, il processo di acquisto dell'acquirente avverrà in tempi brevi e la decisione verrà presa in base alla convenienza in termini di prezzo o di vicinanza con il negozio che offre tale prodotto. In questo caso, nel post acquisto il consumatore potrebbe incorrere in uno stato di dissonanza, di disagio post acquisto, a causa di una non approfondita analisi delle alternative nelle fasi iniziali del processo di acquisto.

Il *comportamento di acquisto abituale* avviene in condizioni di basso coinvolgimento del consumatore e di scarsa differenziazione percepita delle alternative. Si tratta di un consumatore caratterizzato da un'alta fedeltà alla marca dovuta principalmente ad esperienze positive passate, infatti, in questo caso il consumatore non si attiva alla ricerca di nuove informazioni sulle alternative disponibili né valuta le caratteristiche di esse per compiere una decisione ponderata. Le informazioni da esso conosciute sono state assimilate passivamente mediante mezzi informativi o passaparola. L'ultima categoria di comportamento d'acquisto individuata da Assael è il *comportamento d'acquisto volto alla ricerca della varietà*, in questo caso siamo davanti ad un consumatore con un'elevata percezione delle differenze delle alternative ma dotato di un basso coinvolgimento emotivo nell'acquisto, il consumatore, quindi, tenderà a valutare accuratamente le alternative mediante numerosi confronti, basandosi, in parte, sul desiderio di cambiamento e di varietà³⁸.

38

https://elearning.unite.it/pluginfile.php/107581/mod_resource/content/1/MARKETING%20Cap.6.pdf

Capitolo II: Il settore dell'Hotellerie di lusso

“Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors (which may be either tourists or excursionists; residents or non-residents) and tourism has to do with their activities, some of which involve tourism expenditure”³⁹.

Il turismo è un fenomeno *sociale* perché implica conoscere nuove culture, popoli e paesi, *economico*, in quanto è un settore in continua crescita che raggiunge sempre un maggior numero di persone e *geografico*, anche se non equamente ripartito su scala globale. Il turismo rappresenta oggi uno dei settori più importanti e dinamici nell'economia mondiale, si tratta di un fenomeno complesso e vario. Complesso in quanto è composto da un gran numero di attività che necessitano di essere adeguatamente organizzate e coordinate tra loro, vario in quanto il termine turismo viene utilizzato per indicare un numero attività diverse tra loro che hanno come elemento comune lo spostamento di individui dal luogo della loro abituale residenza per un periodo superiore ad una notte ed inferiore ad un anno. Negli ultimi decenni il turismo ha vissuto una crescita continua ed esponenziale diventando uno dei settori economici più importanti a livello globale e di più rapido sviluppo. Oggi, il turismo è diffuso su larga scala, tuttavia, è ancora presente una forte disomogeneità nella ripartizione dei flussi turistici sia a livello di aree di partenza sia di flussi in arrivo. Dalla definizione si evince che sono tre le dimensioni fondamentali del turismo:

- *spostamento*, deve esserci il movimento del turista che si allontana dal luogo di residenza;
- *permanenza*, ovvero il tempo trascorso nella località visitata, deve essere superiore alle ventiquattro ore ma inferiore a dodici mesi;

³⁹ <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

- *scopo del viaggio*, ovvero la motivazione del viaggiatore di intraprendere tale spostamento che può avere natura di svago o lavoro.

Un'altra definizione viene data da Hunziker Kraph nel 1997:

“Il turismo è l'insieme dei rapporti e dei fenomeni derivanti dal viaggiare e dal soggiornare dei non residenti, insieme che non sia tale da determinare uno stato di fatto duraturo (uno spostamento definitivo del cliente che si sposta da una residenza all'altra), e sia senza una diretta ed immediata finalità di lucro”.

Da tale definizione emerge che il turismo è caratterizzato dalla trasversalità, ovvero i consumi che il turista effettua nel luogo di destinazione interessano diversi settori dell'economia di un paese, direttamente o indirettamente connessi al turismo, quindi risulta difficile stimare tali consumi come parte integrante di un “mercato” turistico.

I viaggi sono sempre esistiti, non vi è una data ufficiale per la nascita del turismo, tuttavia, si è osservato come i primi spostamenti di persone si siano registrati già nelle antiche civiltà, il turismo, inteso come lo spostamento di persone, ha, quindi, origini molto antiche risalenti alla cultura egizia, greca^{40,41} e romana. Con lo scorrere del tempo e l'avanzare della società il turismo si è radicalmente modificato⁴², il viaggio diventa turismo a seguito della Rivoluzione industriale (1778-2850), grazie ad alcuni fondamentali fattori economici e sociali, primo fra tutti il processo di industrializzazione da cui derivano importanti conseguenze come la crescita economica, l'urbanizzazione e la rivoluzione dei mezzi di trasporto. Dal lato del consumo, invece, è stato fondamentale

⁴⁰ Il viaggio di Ulisse, i viaggi per seguire le Olimpiadi

⁴¹ Nell'antica Grecia il viaggiatore era considerato il messaggero degli dèi

⁴² Nel Medioevo il turismo cambia volto e subisce un calo a causa delle numerose guerre, pestilenze e disordini. A partire dall'XI secolo, invece, si intensificano i pellegrinaggi per i cristiani verso i luoghi sacri come Roma, Santiago de Compostela, Gerusalemme, mentre per gli islamici aumentano i viaggi verso la Mecca, grazie al miglioramento delle condizioni sociali, economiche e politiche da cui il turismo strettamente dipende

l'aumento dei salari ed il miglioramento delle condizioni lavorative con la conseguente riduzione delle ore di lavoro e relativo aumento del tempo libero per gli individui. Il diffondersi della società industriale ha creato le condizioni ottimali per la crescita e lo sviluppo del turismo nella borghesia industriale e ha posto le basi per la creazione delle prime strutture turistiche moderne.

Il settore alberghiero è un comparto fondamentale all'interno del mondo del turista, in quanto per definizione un turista è tale nel momento in cui trascorre almeno una notte al di fuori della sua abituale regione di residenza, pertanto, tale definizione ci consente di comprendere l'importanza del settore dell'ospitalità. L'Italia, essendo un paese con una importante vocazione turistica ha sviluppato particolarmente l'offerta ricettiva, infatti, mantiene il primo posto nella classifica europea in termini di hotel e camere disponibili sul territorio, seguita da Germania, Spagna e Francia. Secondo la guida di Forbes Travel Guide⁴³, tra le migliori strutture ricettive stellate spiccano molti nomi italiani, infatti, sono molteplici le strutture ad emergere nella rosa delle destinazioni di lusso più esclusive con: Aman Venice, Armani Hotel Milano, Hotel Baglioni Luna Venezia e Four Season Hotel Firenze, sono infatti solo alcuni dei nomi che vengono segnalati in tale report, per un totale di circa 64 strutture italiane, di cui 60 hotel e 4 spa, dal nord a sud.

L'attività di produzione delle imprese alberghiere può essere classificata secondo alcuni criteri proposti da Rispoli e Tamma che vanno dal grado di contatto con la clientela alla configurazione organizzativa, generalmente essi sono distinti in:

- servizi principali: detti anche diretti, sono quelli idonei a soddisfare le esigenze primarie della clientela e rientrano in tale categoria tutti quei servizi che rappresentano il contenuto minimo dell'ospitalità, formato dall'alloggio volto a soddisfare l'esigenza di pernottamento;
- servizi complementari: sono tutti quei servizi su cui le imprese alberghiere agiscono per diversificarsi dai concorrenti che risultano strettamente connessi con i servizi principali;

⁴³ <https://forbes.it/2021/01/04/villa-eden-merano-covid-safe-hotel-di-angelika-schmid/>

- servizi amministrativi: sono quei servizi di natura interna e che riflettono l'organizzazione stessa e la suddivisione del lavoro all'interno dell'azienda, riguardano tutti quei servizi di contabilità, conto, cassa, economato, cucina, marketing, ...

2.1 Situazione pre-covid

Il settore alberghiero e l'offerta ricettiva italiana hanno subito numerose modifiche nel corso degli anni a seguito delle innovazioni del settore, infatti, la storia della ricettività italiana è contrassegnata da un costante processo di ristrutturazione caratterizzato da modifiche intervenute sia dal lato della capacità ricettiva in termini di camere e di posti letti disponibili sia dal numero di strutture presenti nel territorio.

Negli anni Ottanta del secolo scorso si è assistito ad un'uscita dal mercato di un numero elevato di aziende di piccole dimensioni ed una forte migrazione delle imprese minori verso livelli più elevati di offerta, determinando, quindi, un incremento della dimensione media degli alberghi, passata da 37,6 a 69,1 posti letto per esercizio tra il 1980 e il 2019. Tuttavia, la ripartizione dei posti letto non è omogenea su tutto il territorio nazionale, infatti, la maggior parte degli esercizi e dei letti è localizzata maggiormente nelle regioni del nord, nello specifico la regione in cui l'offerta ricettiva alberghiera è maggiore, in termini di posti letto, è l'Emilia-Romagna, seguita da Trentino-Alto Adige, Veneto, Lombardia e Toscana. Tuttavia, nel corso degli anni si è assistito ad una redistribuzione dell'offerta in tutte le aree del nostro paese con una relativa diminuzione dell'incidenza delle regioni del nord a cui è stato contrapposto un aumento di posti letto nelle regioni meridionali, in particolare si è registrato un aumento del +90,2% in Puglia, +60,8% in Sicilia, seguiti da Basilicata e Calabria.

Tabella n. 3: andamento settore alberghiero per regioni

Località	Esercizi	Var % 19/00	Letti	Var % 19/00	Dimensione media		Comp. % (letto)	
					2019	2000	2019	2000

Piemonte	1.402	-5,7	80.729	20,8	57,6	45,0	3,6	3,6
Valle d'Aosta	451	-7,6	25.183	8,6	55,8	47,5	1,1	1,3
Liguria	1.305	-26,9	61.388	-19,9	47,0	42,9	2,7	4,1
Lombardia	2.825	0,1	195.750	29,9	69,3	53,4	8,7	8,1
Trentino-Alto Adige	5.440	-11,1	244.169	1,8	44,9	39,2	10,8	12,9
Veneto	2.945	-8,1	217.896	16,5	74,0	58,4	9,6	10,1
Friuli-Venezia Giulia	740	4,4	43.336	21,8	58,6	50,2	1,9	1,9
Emilia-Romagna	4.276	-15,6	288.932	9,0	67,6	52,3	12,8	14,3
Toscana	2.839	-2,4	192.640	17,0	67,9	56,6	8,5	8,9
Umbria	506	1,0	27.897	12,7	55,1	49,4	1,2	1,3
Marche	815	-24,7	55.999	-5,1	68,7	54,6	2,5	3,2
Lazio	2.267	28,4	180.269	37,0	79,5	74,5	8,0	7,1
Abruzzo	775	0,8	50.129	8,1	64,7	60,3	2,2	2,5
Molise	101	-1,0	5.850	6,3	57,9	53,9	0,3	0,3
Campania	1.682	19,9	124.868	41,4	74,2	63,0	5,5	4,8
Puglia	1.051	47,2	108.724	90,2	103,4	80,1	4,8	3,1
Basilicata	227	15,2	19.070	57,8	84,0	61,3	0,8	0,7
Calabria	830	20,3	101.803	53,6	122,7	96,1	4,5	3,6
Sicilia	1.328	53,0	125.780	60,8	94,7	90,1	5,6	4,2
Sardegna	925	36,2	110.015	46,5	118,9	110,6	4,9	4,0
ITALIA	32.730	-1,9	2.260.490	21,9	69,1	55,6	100,0	100,0

Fonte: elaborazione propria, dati Istat

Al graduale spostamento del sistema dell'offerta alberghiera verso strutture di dimensioni sempre più ampie si è affiancato un intenso processo di riqualificazione che ha visto contrarsi progressivamente il numero degli esercizi di bassa categoria e contemporaneamente aumentare le strutture alberghiere di categoria medio-alta. Negli

anni quindi si è ridotta notevolmente la presenza degli esercizi alberghieri a 1 e 2 stelle, infatti, fino agli anni 2000 essi rappresentavano circa la metà degli alberghi italiani.

Tabella n.4: variazioni offerta alberghiera pre-covid

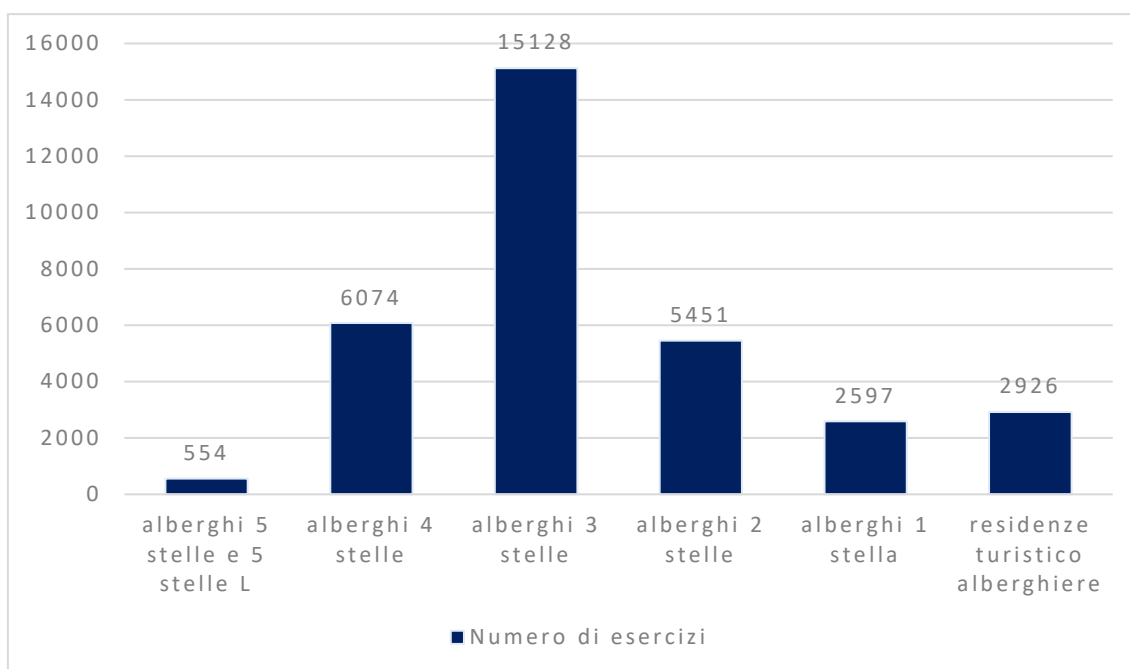
Categorie	Esercizi 2019	Variazione 2000/2019
5 e 5L stelle	554	+322,9%
4 stelle	6.074	+124,2%
3 stelle	18.054	+28,3%
2 stelle	5.451	-42,6%
1 stella	2.597	-62,7%
totale	32.730	-1,9%

Fonte: Istat, dati relativi al 2019

Analizzando nel dettaglio i dati forniti dall'Istat è possibile osservare come il numero degli esercizi ricettivi in Italia sia cresciuto dell'1% dal 2018 al 2019, tra le strutture censite troviamo alberghi ed esercizi complementari, tra cui, campeggi, agriturismo, bed & breakfast e alloggi in affitto. Il comparto alberghiero contava circa 32.730 strutture al 2019, registrando una lievissima riduzione rispetto all'anno precedente del -0,5%, corrispondente ad una perdita di circa 166 strutture, ed un'ancora più lieve diminuzione in termini di posti letto -0,02%. Tale riduzione, come precedentemente accennato, interessa maggiormente gli alberghi a 1 e 2 stelle, che passano rispettivamente da un totale a 2.686 a 2.597 e da 5.609 a 5.451. Anche gli alberghi a 3 stelle subiscono una lieve riduzione da 15.226 a 15.128, mentre aumentano le residenze turistico-alberghiere da 2.909 a 2.926. A conferma del trend che vede prendere sempre più campo le strutture ricettive alberghiere di medio alto livello, si osserva un aumento delle strutture a 5 stelle e 5 stelle lusso che passano da 521 strutture a 554, stesso trend positivo anche per le strutture 4 stelle che passano da 5.947 a 6.074. Si osserva altresì un aumento del numero della maggior parte delle tipologie degli esercizi complementari come ostelli per la

gioventù che registrano un aumento del +3,8%, bed & breakfast +2,9%, rifugi di montagna +1,9% e campeggi e villaggi turistici +0,2%, diversamente, all'interno del comparto degli esercizi complementari si registra una riduzione per case vacanza -4,1%, alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale -0,8% e agriturismi -0,6%⁴⁴.

Grafico n.2: numerosità strutture ricettive presenti in Italia

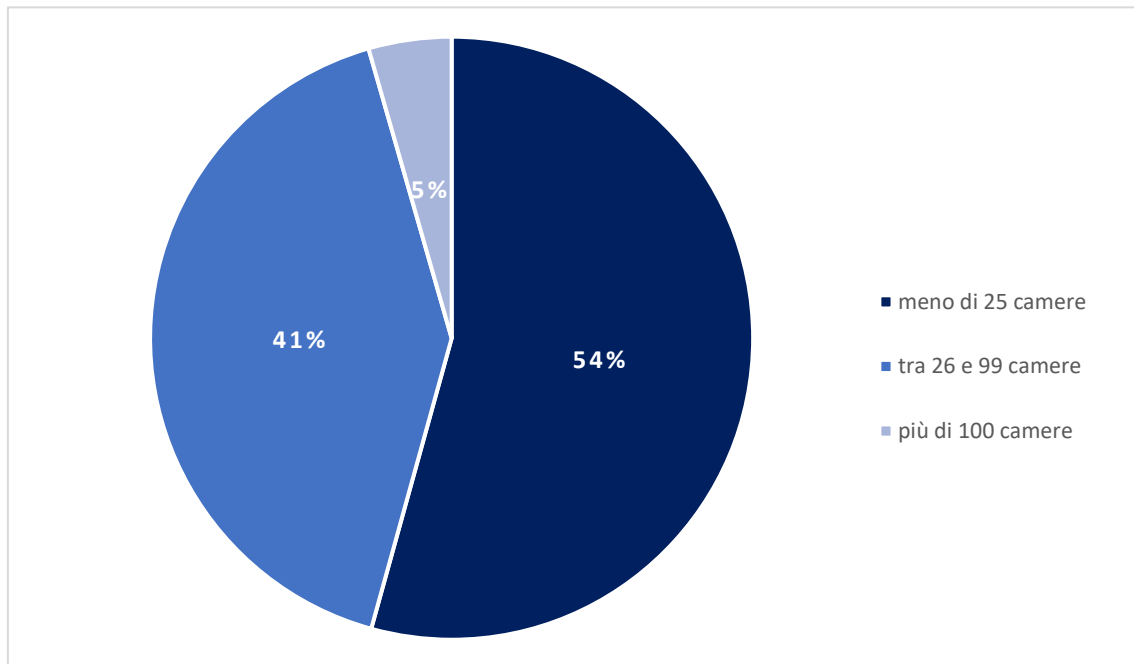


Fonte: elaborazione propria sui dati Istat

Anche nel 2020 rimane prevalente il numero di esercizi di piccola dimensione, come storicamente è sempre stato in Italia, ovvero l'insieme di tutte quelle strutture che presentano meno di 25 camere, che rappresentano il 54,3% delle strutture presenti nell'offerta italiana, con una media di 13,7 camere per esercizio e 27,5 posti letto. Si è registrato un aumento del numero di esercizi di grande dimensione, che dispongono di più di 100 camere, e che passano da un totale di 1.440 strutture a 1.458, mentre il numero degli esercizi di media dimensione, ovvero quelli che dispongono un numero di camere compreso tra 25 e 99 camere, diminuisce passando da 13.511 a 13.500.

⁴⁴ Dati Istat

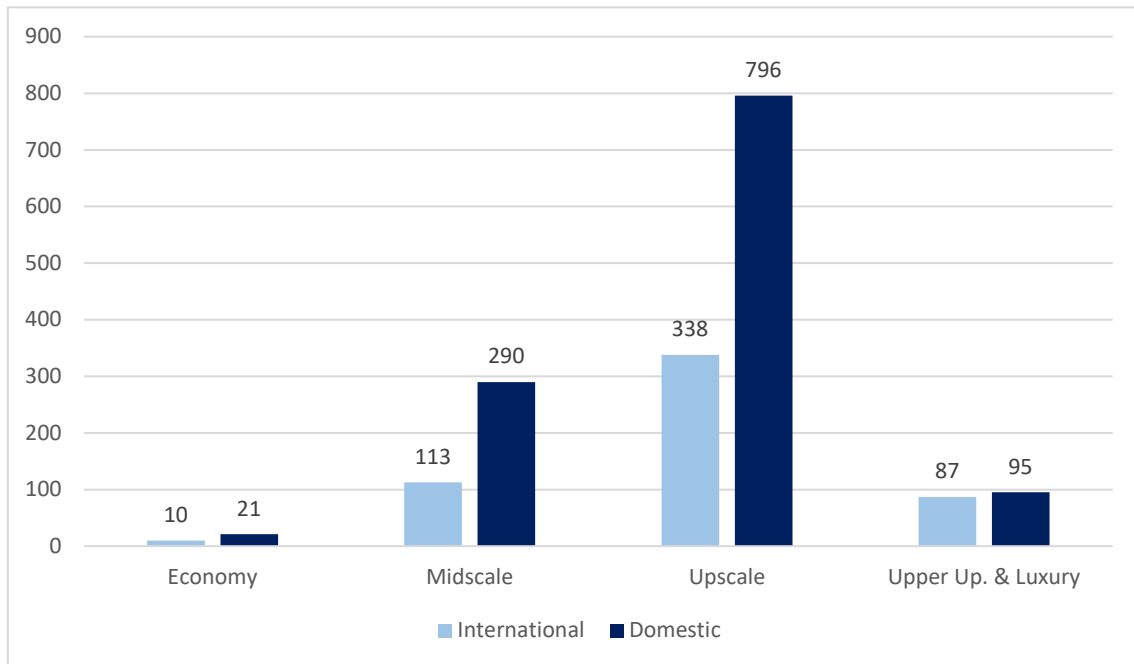
Grafico n.3: composizione del mercato in base alla dimensione dell'albergo



Fonte: elaborazione propria dati Istat

Sia in termini di strutture sia in termini di camere, il mercato italiano dell'hospitality è dominato principalmente da operatori nazionali in tutti i suoi segmenti, come riportato nel grafico seguente, in quanto storicamente l'Italia è un paese dedito all'ospitalità e all'accoglienza degli stranieri sul territorio caratterizzato da tante strutture a gestione familiare, diversamente nel segmento del lusso vi è un'equa ripartizione tra operatori nazionali e grandi catene internazionali conosciute in tutto il mondo.

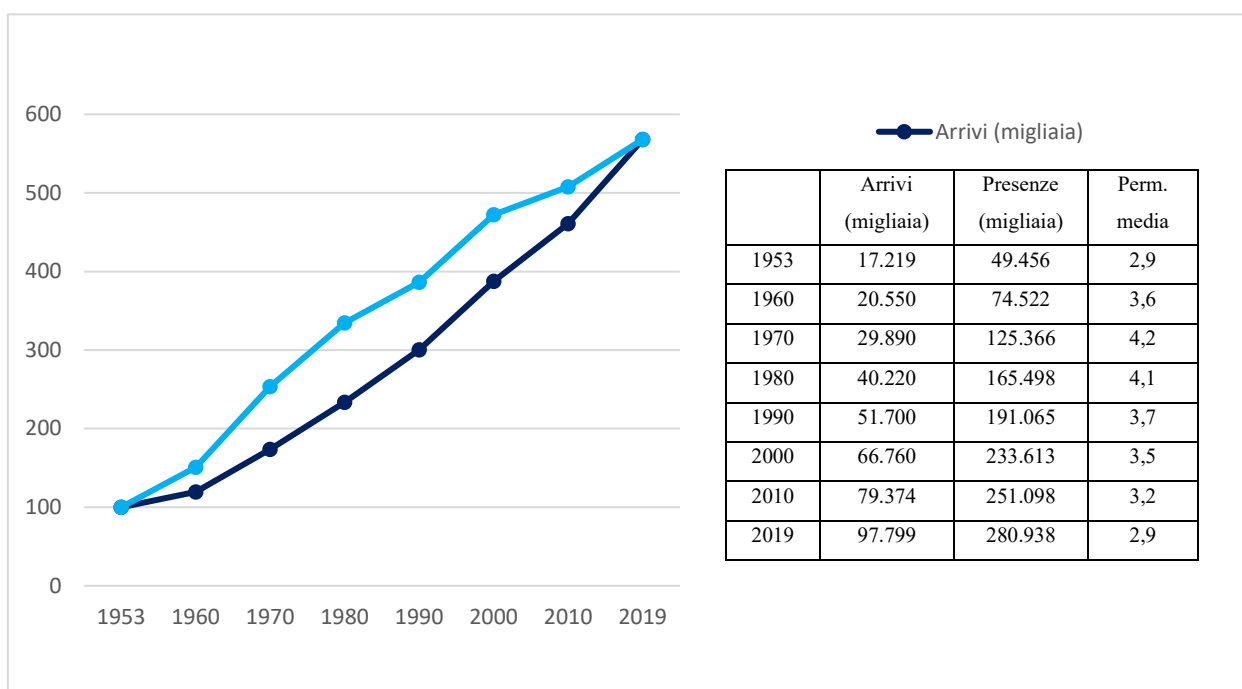
Grafico n. 4: classificazione catene alberghiere e brand tra internazionali e domestiche



Fonte: elaborazione propria dati Istat

Analizzando quelle che sono state le dinamiche di lungo periodo della domanda alberghiera in Italia, ovvero le tendenze dagli anni 2000 in poi, è possibile osservare che, dopo una fase di stallo verificatosi nel comparto alberghiero nel biennio 2002-2003, si è assistito ad una crescita sostenuta ed ininterrotta fino al 2007, gli anni seguenti sono stati, invece, caratterizzati da periodi di forte crisi dell'economia italiana e internazionale che ha visto i flussi contrarsi nel biennio 2008-2009 per poi recuperare nei due anni successivi e calare nuovamente nel biennio 2012-2013 per effetto del secondo periodo di crisi. Tale trend negativo si è interrotto nel 2014 e per tutto il triennio seguente, in seguito ad un'inversione nel trend del ciclo economico italiano, soprattutto grazie ad alcuni eventi eccezionali di portata nazionale come l'Expo di Milano nel 2015 che ha portato notevoli afflussi di visitatori stranieri nel nostro paese ed eventi internazionali tragici come gli attentati terroristici che si sono verificati in Europa e Nord-Africa. Dal 2017 in poi il trend di crescita continua, ma con tassi progressivamente più contenuti, difatti, nel 2018 gli arrivi negli alberghi hanno registrato una crescita del +3,2% e dell'1,1% nel 2019.

Grafico n. 5: le dinamiche di lungo periodo della domanda alberghiera



Fonte: elaborazione propria, sesto rapporto sul sistema alberghiero in Italia Istat

Nel corso degli anni i mercati di origine della domanda sono sempre stati poco dinamici, tuttavia nel 2019 la clientela estera ha registrato risultati migliori rispetto alla clientela domestica, le presenze di italiani nelle strutture ricettive in Italia sono aumentate come anche sono state buone le performance di cechi, russi e rumeni. Diversamente, si evidenzia un calo delle presenze alberghiere di clienti provenienti da tre dei primi e più importanti mercati d'origine dei flussi esteri diretti nel nostro Paese quali: Germania (-1,8%), Regno Unito (-3,7%) e Francia (-3,0%).

Tabella n.5: presenze di clienti stranieri negli esercizi alberghieri

Paese di provenienza	Presenze (migliaia)	Var. % 19/18	Var. % 19/09	Var. % 19/00	Peso % 2019	Peso % 2009	Peso % 2000
Germania	31.491	-1,8	13,4	-1,6	22,4	26,0	32,9
Usa	12.301	10,4	43,6	49,9	8,8	8,0	8,7

Regno Unito	10.046	-3,7	19,0	18,5	7,1	7,9	8,4
Francia	9.461	-3,0	21,6	27,7	6,7	7,3	7,6
Svizzera	6.784	-0,0	39,3	49,2	4,8	4,6	4,7
Austria	6.046	-2,4	18,9	19,7	4,3	4,8	5,2
Cina	4.620	0,2	312,4	656,7	3,3	1,0	0,6
Russia	2.215	4,9	48,9	314,8	3,1	2,8	1,1
Spagna	4.083	1,1	0,1	44,7	2,9	3,8	2,9
Paesi Bassi	3.634	3,4	15,0	166,3	2,6	3,0	2,5
Polonia	3.351	-4,6	51,2	34,7	2,4	2,1	1,4
Belgio	3.081	-4,4	-0,4	25,0	2,2	2,9	2,6
Giappone	2.307	13,4	-1,4	99,2	1,6	2,2	3,3
Brasile	2.117	7,7	116,8	177,8	1,5	0,9	0,8
Rep. Ceca	2.065	5,3	50,1	200,9	1,5	1,3	0,7
Svezia	1.888	-0,6	22,8	133,5	1,3	1,4	1,2
Australia	1.887	0,4	-34,7	-41,4	1,3	1,2	0,8
Romania	1.855	4,8	48,9	n.d.	1,3	1,2	0,0
Canada	1.722	3,0	32,3	99,8	1,2	1,2	0,9
Corea del sud	1.569	2,2	285,5	288,7	1,1	0,4	0,4
Altri paesi	21.839	3,1	49,7	101,7	18,4	16,2	13,2
Totale	140.561	0,9	31,6	44,6	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazione propria, dati Istat relativi al 2019

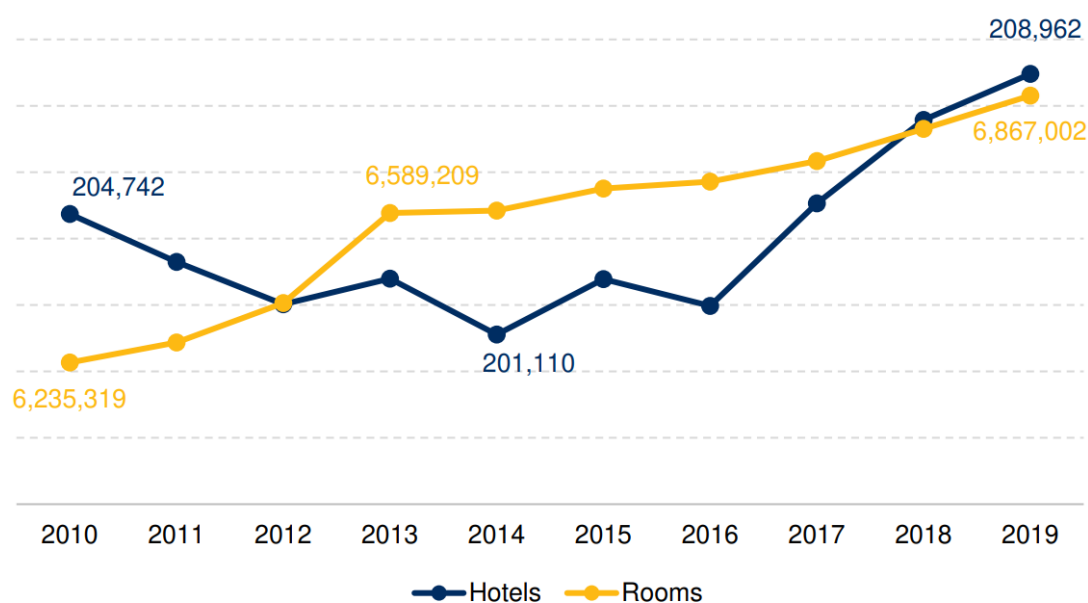
Altra differenza sostanziale che è andata ad evidenziarsi nel corso 2019 è stata la dicotomia tra gli alberghi di categoria alta e quelli di categoria bassa, difatti, si è registrato un aumento negli arrivi e nelle presenze unicamente negli esercizi a 4 e 5 stelle, mentre, sono calati negli alberghi delle restanti categorie. Un fatto importante è proprio la crescita registrata dagli alberghi a 5 stelle che hanno raggiunto un livello di performance molto importante con un aumento del +4,2% in termini di arrivi ed un aumento del +3,2% in termini di presenze, consolidando quello che è il primato raggiunto per la prima volta nel 2017 delle presenze negli alberghi nelle categorie elevate rispetto alle presenze negli alberghi di livello medio e basso, evidenziando così la tendenza dei viaggiatori a preferire sempre di più la qualità e i comfort che tali categorie possono offrire ai propri clienti.

A livello territoriale, sono otto le regioni che hanno registrato un importante incremento dei flussi turistici rispetto al 2018, tra queste, in termini di miglior performance, troviamo Lazio con un aumento del +6,5% e Basilicata con un aumento del +4,5%, quest'ultima ha registrato un incremento molto consistente nel medio periodo con circa il +42,7% dei flussi turistici rispetto al 2009. Tuttavia, sono state dodici le regioni a registrare una contrazione nel biennio 2018-2019 e quelle più colpite in termini di intensità sono state Molise -6,9%, in forte calo anche nel medio periodo e Piemonte con un calo del -4,7%. Anche quest'anno nella top 5 delle regioni in cui affluisce il maggior numero di clienti alberghieri troviamo Trentino-Alto Adige, Veneto, Emilia-Romagna, Lombardia e Lazio, infatti nelle strutture ricettive di queste regioni si concentra circa più della metà delle presenze dei clienti, sia italiani sia esteri. La clientela estera in Italia non è equamente ripartita, infatti, la scelta delle destinazioni dipende in parte anche dal luogo di residenza dei turisti, i clienti tedeschi prediligono trascorrere le proprie vacanze in Trentino-Alto Adige, seguito a forte distanza da Veneto e Lombardia, mentre i turisti britannici preferiscono la Campania e a seguire Veneto e Lombardia. Per la clientela francese, invece, sono mete predilette Sicilia, Veneto e Sardegna, mentre in riferimento ai principali mercati extra-europei, in particolare i turisti provenienti da Stati Uniti e Cina hanno scelto di soggiornare nel 2019 prevalentemente nelle destinazioni del Lazio, come seconda destinazione gli statunitensi hanno scelto Toscana ed i cinesi Veneto e Lombardia.

Nel decennio precedente al Covid-19 nei 28 paesi dell'Unione Europea, Regno Unito compreso, gli hotel hanno registrato una crescita annua del +0,2% in termini di

proprietà e del +1,1% in termini di camere, infatti, dal 2010 al 2019 il numero degli hotel presenti sul territorio dell'Unione Europea è passato da circa 204 mila a circa 209 mila per un totale di circa 6,9 milioni di camere nel 2019, quindi con circa 631.683 camere in più rispetto al 2010, con una media di circa 469 nuove proprietà e 70.200 nuove camere ogni anno. Dopo un breve periodo di declino e stagnazione nel 2016 si è registrata una decisa inversione di tendenza caratterizzata dall'aumentare del numero complessivo degli alberghi di circa 7 mila unità a fronte di una crescita più uniforme e costante delle camere.

Grafico n.6: numero hotel e camere in Europa nel corso degli anni 2010-2019



Fonte: Eurostat

Il settore ricettivo è per l'Italia un settore molto importante, infatti, osservando i dati del 2019 riportati da Federalberghi è possibile verificare come nella performance dei flussi turistici provenienti dall'estero, l'Italia abbia un indice superiore alla media mondiale e migliore di quelli che sono i suoi principali competitor internazionali. Connesso al primato inerente ai flussi turistici provenienti dall'estero non vi è, invece, corrispondenza nel movimento dei clienti presso gli alberghi del Paese, infatti, l'Italia in graduatoria europea si classifica al terzo posto, ma rimane saldamente prima nelle preferenze dei viaggiatori extraeuropei, con in testa gli Statunitensi seguiti da Russi e

Cinesi. Nel 2019 in Italia si è registrato nell'intero settore ricettivo italiano una crescita delle presenze totali del +1,8% che risulta essere inferiore alle performance medie dell'Unione Europea, ciononostante, tali risultati hanno consentito al paese di mantenere il secondo posto nella graduatoria delle principali mete turistiche europee dopo la Gran Bretagna.

Tabella n.6: Primi 10 paesi nel mondo per entrate ed arrivi turistici internazionali

Entrate turistiche			Arrivi di turisti alle frontiere		
Paesi	Val. ass.	Var. % 19/18	Paesi	Val. ass.	Var % 19/18
1 Stati Uniti	214,1	0	1 Francia	89,4	-
2 Spagna	79,7	3	2 Spagna	83,5	0,8
3 Francia	63,8	2	3 Stati Uniti	79,3	-0,6
4 Tailandia	60,5	2	4 Cina	65,7	4,5
5 Regno Unito	52,7	10	5 Italia	64,5	4,8
6 Italia	49,6	6	6 Turchia	51,2	11,9
7 Giappone	46,1	8	7 Messico	45,0	9,0
8 Australia	45,5	9	8 Tailandia	39,6	4,4
9 Germania	41,6	2	9 Germania	39,6	1,8
10 Macao (Cina)	40,1	-2	10 Regno Unito	39,4	1,9
Mondo	1.494	3,3	Mondo	1.461	3,8

Fonte: rielaborazione propria, dati UNTWO

È un dato di fatto che il settore dell'ospitalità dal dopoguerra ad oggi sia cambiato radicalmente e che tali cambiamenti siano stati estremamente vari e rapidi soprattutto nell'ultimo decennio, infatti, il settore turistico è stato invaso da innovazioni e rivoluzioni continue. Nel corso degli ultimi anni abbiamo assistito ad un cambiamento importante nel modo in cui i viaggiatori trascorrono le proprie vacanze, prima esse

erano lunghe ed i clienti molto fedeli, gli intermediari erano dotati di un importante potere contrattuale ed il settore era caratterizzato da scarsità di informazioni che risultavano difficilmente reperibili, tale conformazione ha portato al successo di moltissimi brand di compagnie aeree che mediante il proprio operato riuscivano ad indirizzare i propri clienti di volo nei propri alberghi riprodotti fedelmente in tutto il mondo. Tutto cambia con l'avvento di Internet e quindi con la circolazione e diffusione delle informazioni sul web, il potere passa dalle mani degli intermediari alle mani del cliente finale che oggi risulta essere molto più informato e, soprattutto grazie alle nuove tecnologie, riesce a confrontare autonomamente le opzioni e prendere le proprie decisioni senza l'aiuto di un intermediario, le informazioni disponibili al cliente finale non si limitano solamente a quelle relative ai prezzi, infatti, online il cliente può visionare fotografie, informazioni e soprattutto leggere le recensioni ed esprimere le proprie opinioni ed esperienze di vacanza. Queste rivoluzioni tecnologiche hanno permesso la circolazione di un quantitativo elevato di informazioni che come abbiamo detto è stato un elemento positivo sia per il consumatore, sia per gli imprenditori operanti nel settore turistico in quanto per essi risulta più facile svolgere ricerche di mercato e avere una chiara rappresentazione di ciò che il web pensa del proprio brand, inoltre, lo studio dei clienti online ha permesso la nascita e lo sviluppo dei boutique hotel, ovvero hotel che si distinguono dai predecessori per un abbandono totale della standardizzazione tipica delle grandi catene alberghiere. Insieme alla rivoluzione tecnologia e al cambiamento nei desideri dei clienti si aggiunge la rivoluzione dei sistemi di prenotazione, mentre prima la prenotazione si effettuava a catalogo e le camere venivano vendute allo stesso prezzo durante tutta la stagione che si contrattualizzava da un anno all'altro, con i primi sistemi di prenotazione vi è stato un cambiamento radicale e, adesso, vengono impiegati i più innovativi sistemi di revenue management impiegati per la prima volta dalle compagnie aeree. Un altro cambiamento degli ultimi anni riguarda la presenza online, soprattutto mediante i social media, infatti, si è assistito ad una trasformazione dei metodi di comunicazione anche nella luxury hospitality dove la carta stampata presentata con scritte moderate ed impostate, figure curate e copy ben pensato è stata rimpiazzata da una comunicazione estremamente rapida, emozionale e con un tono meno rigido, che nel passato era impossibile pensare di applicarla ad un settore così formale. Il lato opposto della medaglia dovuto al nuovo potere del consumatore ha portato ulteriori rischi per l'albergatore il quale si può trovare in alcune situazioni scomode come ad esempio spesso accade che il cliente prenoti più

di una camera d'albergo per gli stessi giorni di soggiorno in strutture diverse avendo generalmente la possibilità di annullare la prenotazione nelle 24 ore precedenti, portando quindi ad un tasso di cancellazione molto elevato che intacca la capacità organizzativa dell'albergatore che si trova costretto a dover modificare il proprio piano operativo e, di conseguenza, anche il fatturato ne risentirà e spingerà la struttura a modificare le proprie politiche di pricing per ridurre i rischi.

Il settore dell'hotellerie di lusso è uno dei settori più dinamici e in crescita all'interno del mercato di lusso negli ultimi anni, con tassi di crescita positivi dal 2014 in poi. Tale crescita costante e le prospettive di ricavo di tale segmento sono diventati fattori di attrattiva importanti per l'ingresso di nuovi players che hanno deciso di entrare in tale mercato differenziando la propria offerta. Un esempio è il gruppo Armani che nel 2010 inaugura il suo primo hotel a Dubai dando vita alla catena Armani Hotel & Resort, nata da una partnership tra Emaar Properties e Giorgio Armani s.p.a., infatti da decenni i più grandi gruppi operanti nel settore di lusso, soprattutto nel settore della moda, stanno mettendo in atto strategie per cercare di diversificare il rischio connesso al mercato in cui operano principalmente, iniziando quindi ad operare in mercati nuovi attraverso due principali strategie: estensione del brand originale o acquisizione di società già operanti nel settore. Armani ha adottato la prima di queste strategie, optando quindi per estendere il proprio brand ad hotels e ristoranti, al contrario, LVHM, leader mondiale nel settore del lusso, ha adottato una politica basata sulle acquisizioni per arricchire il proprio portafoglio brands, investendo, quindi, nell'acquisto di brands storici in settori diversi del lusso, tra i quali anche nel settore dell'hotellerie attraverso l'acquisizione del gruppo Belmond, Cheval Blanc e Bvlgari.

2.2 Il lusso nel turismo

Per comprendere meglio come si è sviluppato il settore dell'hotellerie di lusso occorre partire dal concetto di mercato, definito come il luogo, fisico e figurato, in cui domanda ed offerta si incontrano. In economia l'offerta è definita come la quantità di beni e servizi che i venditori sono disposti ad immettere nel mercato per scambiarli con determinate quantità di denaro. Per individuare l'offerta occorre definire il turismo di lusso sulla base di una dimensione oggettiva ed economica che caratterizza il turista come la sua capacità di spesa, ed una dimensione che riguarda invece le caratteristiche

stesse dell'offerta, come i servizi che una struttura alberghiera riesce ad offrire in relazione ai concorrenti. In economia la domanda di un certo bene o servizio è composta dall'insieme degli individui che sono disposti a scambiare risorse per ottenere tale bene o servizio per soddisfare un proprio bisogno. Il concetto di lusso nel turismo, a differenze dei prodotti di consumo di lusso, viene inteso come un vero e proprio stile di vita, si tratta di un consumo basato su risorse rare e altamente desiderabili. Nella società attuale le risorse rare non sono solamente i materiali pregiati, ma oggi risultano rientrare in questa categoria il tempo, lo spazio ed il silenzio proprio a causa della quotidianità dominata da caos, rumore e stress. Oggi il lusso nel turismo non è più solamente lusso ostentato, ma è una vera e propria esperienza sempre più consapevole e orientata all'alta qualità e all'attenzione ai dettagli che rende il lusso una vera e propria esperienza e via di fuga dalla quotidianità per il viaggiatore.

Il turismo di lusso è considerato un segmento o nicchia di mercato, in quanto offre ai clienti servizi caratterizzati da qualità come unicità e autenticità e che talvolta possono assumere il carattere di superficialità. Il bacino dei consumatori dei viaggi di lusso nel corso del tempo si è notevolmente allargato grazie al sorgere di nuove esperienze turistiche da vivere nel corso della propria vacanza. Il lusso anche in vacanza è diventato un modo per apparire e confermare il proprio status per le classi sociali di alto livello, ma è anche diventato lo strumento per potersi immedesimare nella vita di altri gruppi sociali appartenenti alle élite e, attraverso la condivisione, dare sfoggio del proprio tenore di vacanze e delle proprie esperienze. Lo sviluppo del turismo di lusso è dovuto principalmente allo sviluppo della classe media che, arricchendosi, ha affinato le proprie aspirazioni di viaggio. Come per il settore del luxury, sono i Millennials coloro che stanno rimodellando l'industria turistica del lusso. Infatti, oggi i millennials rappresentano più del 20% dei turisti internazionali ed è proprio in relazione al cambiamento del target e al nuovo peso che i millennials hanno sul totale dei viaggiatori che le strutture alberghiere, soprattutto di lusso, devono rivedere le proprie strategie di marketing ed i propri valori per attirare questa nuova categoria di viaggiatori.

Per comprendere fino in fondo lo sviluppo dell'ospitalità di lusso occorre in primo luogo avere una visione panoramica di quelli che sono stati gli sviluppi di questo settore nella storia recente.

Il mercato dell'hotellerie di lusso è composto sia da importanti catene alberghiere sia da singoli hotel indipendenti. La *gestione diretta* delle strutture delle catene alberghiere, da un lato, consente di massimizzare i ricavi ma, dall'altro, appesantisce enormemente i costi ed espone la società ad un rischio economico più elevato, pertanto, la decisione inerente al modello gestionale è in grado di pregiudicare il successo di una catena alberghiera. A seguito di uno studio condotto da Nygaard, Rokkan, Haugland e Dahlstrom⁴⁵, sono stati identificati quelli che sono gli estremi dei modelli di governance per le strutture ricettive di lusso:

- gestione indipendente del singolo hotel
- gestione verticalmente integrata, tipica delle catene internazionali che adottano un modello di management organico di tutte le strutture.

La *gestione indipendente* risulta applicabile solamente nei casi in cui vi siano poche strutture di proprietà dello stesso individuo, diversamente, per le grandi catene internazionali le possibilità di governance sono essenzialmente due: gestione indiretta e gestione diretta integrata verticalmente

La *gestione indiretta* è tipica delle relazioni di natura contrattuale tra società indipendenti, si tratta quindi di una forma di governance più integrata rispetto alla gestione indipendente tipica dei boutique hotel e luxury hotel indipendenti, ma meno integrata rispetto alla gestione verticalmente integrata. Questa forma gestionale consente alla struttura locale di potersi identificare con il brand della catena alberghiera internazionale con la quale ha stipulato l'accordo e di poterne sfruttare la riconoscibilità ed influenza, potendo altresì sfruttare gli elementi caratterizzanti di tale catena come, ad esempio, il sistema di prenotazioni, integrato ed internazionale, ma anche il know how e gli elevati standard di qualità che caratterizzano tutte le strutture del marchio. Il contratto di franchising⁴⁶ porta benefici, non solo al franchisee ma anche al franchisor il

⁴⁵ Nygaard, Rokkan, Haugland e Dahlstrom "The Inter-Organizational Effect of Monitoring costs, Market and Scale in the Service Industry", 2003

⁴⁶ Il contratto di franchising è disciplinato dalla legge 129/2004 entrata in vigore nel maggio del 2004 che ha sostituito la disciplina precedentemente identificata nel nostro ordinamento con "affiliazione commerciale". Il Franchising è un contratto di stipulato tra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, attraverso cui una parte detta franchisor

quale può avvalersi delle conoscenze delle risorse locali del franchisee, inoltre, tramite questo contratto riesce a limitare il proprio rischio economico il quale resta esclusivamente in capo al franchisee. Il piccolo imprenditore tramite la gestione indiretta riesce a ricevere una formazione di qualità elevata con un know how difficilmente ottenibile diversamente soprattutto nei primi anni dall'apertura della struttura ricettiva, il vantaggio per i gruppi internazionali è quello di riuscire ad accedere a nuovi mercati locali senza la necessità di sostenere onerosi investimenti. Tuttavia, questa tipologia di gestione ha anche delle criticità, le principali sono rappresentate dalla gestione e ripartizione del rischio, dal controllo della qualità del servizio finale e dai costi di controllo e monitoraggio che sono connessi al mantenimento delle relazioni tra le due parti. Inoltre, un eventuale esperienza negativa nella singola struttura locale si ripercuoterà sul giudizio dell'interno brand e quindi su tutti i locali della catena stessa.

La *gestione diretta integrata verticalmente* si ha quando la catena si occupa, anche mediante società controllate, della gestione degli hotel brandizzati. I vantaggi legati a questa politica gestoria sono numerosi, infatti, tramite la gestione indiretta integrata verticalmente vi è maggior controllo sulla qualità del servizio, la gestione del brand che risulterà più diretta ed efficace ottenendo dei vantaggi anche dal punto di vista del coordinamento degli obiettivi che risulterà molto più facile. Tuttavia, a fronte di un maggior coordinamento e controllo vi sono degli svantaggi. Le principali criticità della gestione indiretta sono: la difficoltà e lentezza di penetrazione nei nuovi mercati dovuta principalmente dalla mancanza di attori con conoscenze del territorio e delle tradizioni locali e la difficoltà di gestione di tutti gli hotel del gruppo. Più la governance è integrata maggiori saranno i costi di agenzia per il mantenimento proficuo della relazione che lega le parti, soprattutto nel lungo periodo.

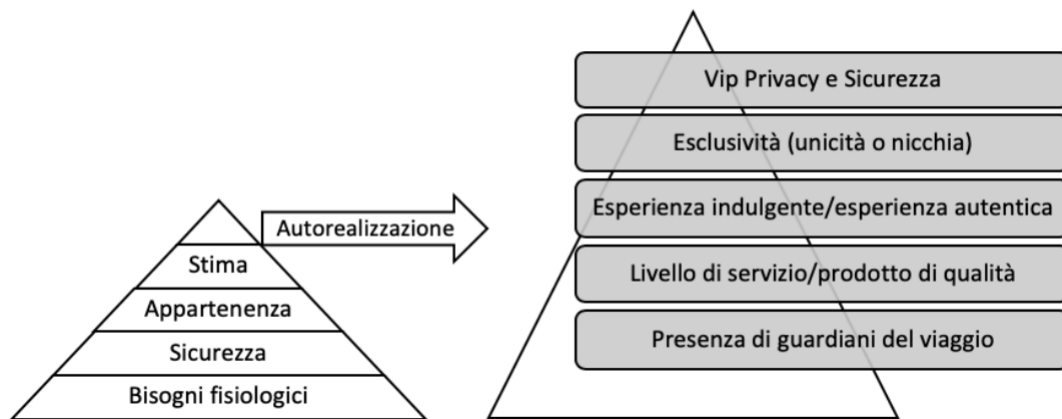
(affiliante) concede all'altra franchisee (affiliato) la disponibilità di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativa a marchi, denominazioni commerciali, insegne, disegni, diritti d'autore, know-how, brevetti, assistenza, ecc... verso il pagamento di un corrispettivo determinato.

2.3 Analisi qualitativa dell'ospitalità di lusso

2.3.1 Tipologie di turisti di lusso

La percezione del lusso applicata ai temi del turismo e dell'ospitalità è altamente soggettiva in quanto per un viaggiatore il viaggio di lusso può essere rappresentato da una lunga crociera nell'Atlantico, mentre per un altro viaggiatore può essere rappresentato da un breve soggiorno a Venezia con pernottamento con vista sul Canal Grande. Il punto di partenza è quindi quello di interpretare i bisogni del consumatore per poter mettere in atto comportamenti e strategie idonee a soddisfare ogni sua esigenza. In base ai comportamenti assunti dai turisti e alle loro caratteristiche è possibile individuare diverse tipologie turistiche che consentono la segmentazione del mercato. Per l'individuazione delle diverse categorie uno strumento fondamentale è la piramide di Maslow, precedentemente descritta, rielaborata in termini di esperienza di viaggio.

Figura n.6: la gerarchia dei bisogni dei viaggiatori di lusso



Fonte: Amadeus Ait Group, Tourism Economics, 2016

I bisogni primari sono quei bisogni che ciascuna destinazione turistica deve soddisfare per essere definita tale, sono quindi qui compresi tutti quei bisogni legati all'alloggio, all'avere un riparo per la notte e quelli legati alla gastronomia del luogo. Altri bisogni fondamentali che ogni destinazione deve soddisfare sono quelli legati alla sicurezza influenzati dalla peculiarità del luogo, dalla vita sociale e dal rischio. Al terzo livello dei bisogni troviamo i bisogni di appartenenza, detti anche bisogni sociali, sono tutti quei

bisogni associati alla necessità di sentirsi parte di un gruppo, in alcuni casi i turisti desiderano conoscere ed immedesimarsi nella cultura del luogo cercando di essere identificati come locali. Al livello superiore troviamo i bisogni di autostima e di realizzazione collegati, quindi, al livello di soddisfazione del turista in relazione alla propria sfera personale. La soddisfazione innesca un meccanismo di autorealizzazione che porta il cliente a sviluppare un certo grado di lealtà e fedeltà verso la destinazione o struttura. La chiave di tutto è proprio l'autorealizzazione, se vengono soddisfatti tutti i bisogni elencati l'esperienza sarà di lusso ed, all'aumentare della soddisfazione il turista pretenderà una personalizzazione del servizio sempre più attenta e minuziosa ai dettagli con esperienze uniche e stimolanti, pertanto, la vera e propria chiave per la soddisfazione di tali bisogni è la capacità degli operatori del settore dell'ospitalità di comprendere come ogni turista percepisce il lusso in ogni specifica occasione di consumo e di conseguenza rispondere mediante un'offerta il più personalizzata possibile.

La piramide di Maslow applicata al settore del lusso è stata presentata in occasione dell'evento Connection Luxury 2016 da un pool di esperti nel campo del luxury travel. Si tratta di uno strumento utile per gli operatori del settore per comprendere fino in fondo quelli che sono i veri desideri e bisogni da soddisfare dei viaggiatori del lusso, risponde quindi alla necessità di applicare la piramide di Maslow a questo target di clientela, nello specifico, identifica quelli che sono gli elementi aggiuntivi che possono innalzare la soddisfazione del consumatore del lusso.

Vengono identificate sei tipologie di viaggiatori di lusso sulla base dei comportamenti da loro adottati, dalle loro intenzioni e dal loro diverso livello di benessere, infatti, più un viaggiatore è abituato al lusso, più necessiterà di ottenere risposta ai bisogni che si trovano al grado superiore della piramide, per mantenere e accrescere il proprio livello di soddisfazione. Le *tribù* di viaggiatori di lusso individuate da Amadeus sono:

1. *Always Luxury;*
2. *Special Occasion;*
3. *Bluxury;*
4. *Cash-rich, Time-poor;*
5. *Strictly Opulent;*

6. *Independent & Affluent.*

La prima categoria di turisti del lusso individuata è quella dell'*Always Luxury*, per questa tipologia di viaggiatori il denaro non è particolarmente rilevante nella scelta della destinazione e delle esperienze da vivere, questo perché il lusso è già parte integrante della loro vita quotidiana e pertanto esso rappresenta il requisito minimo e base su cui costruire il proprio viaggio. Per questi viaggiatori il lusso rappresenta la condizione necessaria per vivere un'esperienza piacevole caratterizzata da privacy e discrezione. Questa categoria di viaggiatori è ricercatrice del lusso e per loro la personalizzazione costituisce anch'essa condizione necessaria per la propria soddisfazione. Il classico esempio di viaggiatore appartenente a questa categoria è l'individuo che si sposta mediante jet privato o biglietto aereo in first class che soggiorna in una dimora o in una suite nella località di destinazione delegando tutto l'aspetto burocratico ed organizzativo ad organizzazioni di terze parti ed esperti in materia.

La seconda categoria individuata è la *Special Occasion*, gli individui appartenenti a questa categoria non sono "ricchi" che vivono tutti i giorni nel lusso, ma sono tutti quei soggetti che considerano il viaggio di lusso come un premio per il proprio duro lavoro, da concedersi quando si presenta l'occasione giusta, il lusso non è quindi una parte integrante del proprio vivere quotidiano. Essi sono considerati ricercatori di ricompense, tendono a selezionare e pianificare accuratamente la propria esperienza ricercando elementi speciali e confortevoli, svolgendo numerose ricerche e valutazioni, sono disposti a rinunciare a determinati lussi per concedersene altri che rendano la vacanza un'esperienza unica ed indimenticabile. Rientrano in questa categoria anche tutti gli individui che nonostante non siano benestanti decidono di festeggiare alcune ricorrenze importanti premiando il percorso di vita e il duro lavoro di tutti i giorni, ne è un esempio il viaggio per celebrare i venticinque anni di lavoro come usava un tempo oppure festeggiare una ricorrenze di matrimonio.

La terza categoria individuata è la *Bluxury*, per i turisti rientranti in tale categoria lo scopo del viaggio è tendenzialmente aziendale, comprende quindi tutti quei viaggiatori d'affari che disponendo della possibilità economica e lavorativa e che decidono di prolungare il proprio viaggio di lavoro nella località per dedicarsi ad un turismo alla ricerca del piacere. Tali viaggiatori sono solitamente le più alte figure presenti all'interno delle società, come ad esempio i dirigenti di azienda che, in primo luogo

pongono l'obiettivo aziendale, ma una volta adempiuto ai loro doveri, sfruttando il loro tempo libero per dedicarsi a loro stessi, talvolta trascorrendo nella destinazione del tempo con la propria famiglia che li raggiunge per concedersi un weekend o un viaggio all'insegna del lusso.

La quarta categoria individuata è rappresentata dai *Cash-rich* e *Time-poor*. Gli individui che rientrano in questa categoria presentano caratteristiche comuni quali: avere a disposizione modeste quantità di denaro, ma, allo stesso tempo, il tempo a loro disposizione risulta essere scarso e limitato dai propri impegni lavorativi che occupano gran parte delle loro giornate e delle loro settimane. Il viaggio, quindi, si compirà nei momenti in cui essi riusciranno ad ottenere una tregua dalla loro occupazione e la sfrutteranno per riconnettersi in primis con sé stessi e con i propri cari, lasciando quindi l'onere di organizzare e personalizzare il loro viaggio di lusso a terzi. Sono soggetti estremamente impegnati che nelle loro vacanze prediligono il relax, la tranquillità e tutti i comfort che un soggiorno di lusso possa loro offrire per staccarsi dalla routine e dalla quotidianità incentrata esclusivamente sull'aspetto lavorativo.

La quinta categoria è la *Strictly Opulent*, il viaggio per questa categoria di consumatori di lusso rappresenta una ricompensa, essi viaggiano all'insegna del glamour e dello sfarzo ricercando esperienze di nicchia ed innovative. Parte integrante del loro viaggio è la condivisione social, essi infatti dedicano gran parte della loro vacanza all'aspetto sociale, condividendo in rete le proprie esperienze e le proprie giornate per ottenere un senso di appagamento dalla rete stessa tramite le interazioni con altri utenti sparsi per il mondo.

L'ultima categoria è rappresentata dagli *Indipenden & Affluent*, per i quali le esperienze di lusso sono un modo per viziare e incontrare nuove persone. I consumatori appartenenti a questa categoria sono individui che viaggiano per la maggior parte delle volte in solitario o con poche amicizie molto ristrette e sono alla ricerca di nuove esperienze per compiacere la propria personalità. Non organizzano autonomamente il viaggio ma si fanno condizionare da operatori qualificati e specializzati in lusso che costruiranno una vera esperienza di viaggio esclusiva basata sulle richieste avanzate dal viaggiatore stesso.

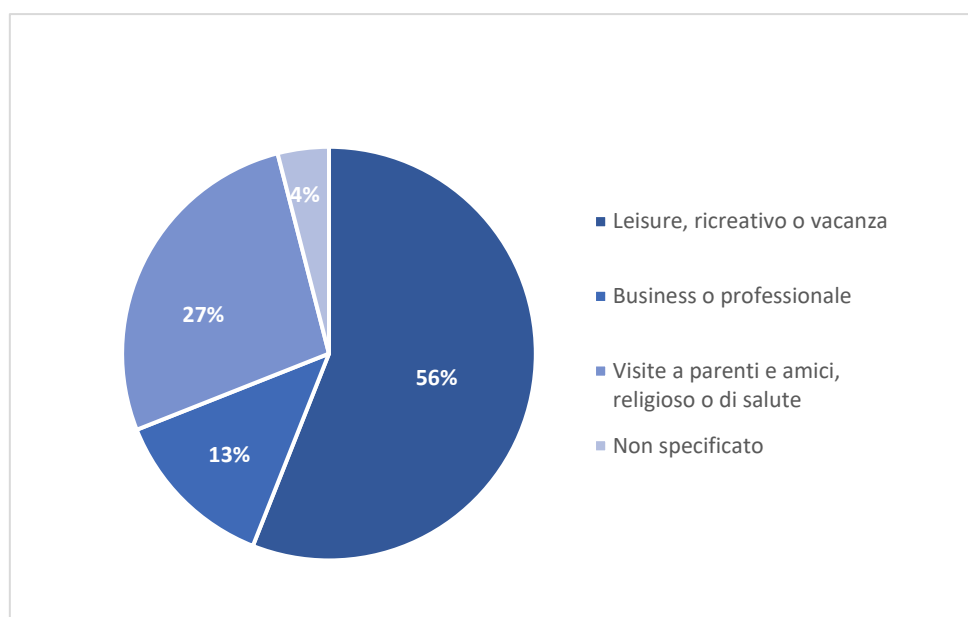
Le categorie sopraelencate presentano caratteristiche e comportamenti molto distinti tra loro condizionati in primo luogo da differenze di tipo economico, ma anche sociale ed

individuale, pertanto, ad influenzare il consumatore del lusso non sono variabili manipolabili, piuttosto si tratta di caratteristiche proprie del consumatore sulle quali gli operatori non possono agire, tra queste troviamo ad esempio le condizioni economiche, la disponibilità di tempo o l'appartenenza ad un nucleo familiare.

2.3.2 Classificazione in base alla motivazione del viaggio

Una classificazione più semplice si ha sulla base della motivazione che spinge l'individuo a compiere il proprio viaggio e quindi a soggiornare in quel determinato hotel. Analizzando, quindi, quello che è lo scopo del viaggio è possibile ripartire i flussi in due principali categorie: motivazione personale e motivazione professionale. Il segmento dei viaggi personali può essere scomposto in due subcategorie: leisure, ovvero viaggi ricreativi e vacanzieri; e viaggi intrapresi per visitare parenti e amici, ma anche viaggi di salute o religiosi.

Grafico n.7 : scopo della visita in percentuale



Fonte: rielaborazione propria, dati UNWTO

In base ai dati forniti dall'UNWTO per il 2019 è possibile constatare come i viaggi di piacere costituiscono la maggior parte dei viaggi intrapresi, con un aumento di ben 6 punti percentuali rispetto ai primi anni 2000. Il segmento dei viaggi d'affari risulta essere un segmento molto importante soprattutto per il settore ricettivo, mentre il terzo

segmento raggruppa tre categorie di viaggio che, insieme, costituiscono circa il 27% dei viaggi complessivi, ma che spesso non interessano particolarmente le strutture ricettive in quanti tali viaggiatori preferiscono utilizzare sistemazioni alternative come ad esempio case di parenti ed amici che li ospitano o attrezzature quali tende da campeggio e altre strutture per i viaggi religiosi che si realizzano mediante pellegrinaggi.

Le due categorie di viaggiatori più importanti per il settore dell'ospitalità presentano caratteri, desideri, esigenze e modelli di viaggio differenti. Nel caso di viaggiatori leisure il viaggio è incentrato sulle attività ricreative, d'intrattenimento, sportive, artistiche, culturali, mentre nel caso di viaggiatori business il core del viaggio sono proprio motivazioni lavorative dove l'obiettivo del viaggio è quello di continuare la propria attività lavorativa in sede differente. L'attività professionale nel caso del viaggiatore business non è facoltativa, ma bensì obbligatoria e pertanto orientata al risultato, solitamente lo scopo è quello di incontrare altre persone d'affari e concludere con essi attività commerciali come possono essere la negoziazione e lo scambio di informazioni su determinati beni e servizi oggetto della propria azienda, al contrario il leisure traveller è libero di organizzarsi come meglio crede, libero dagli obblighi quotidiani riesce quindi a pianificare il proprio viaggio in assoluta libertà, nel suo caso l'obiettivo del viaggio è prettamente personale e può configurarsi nel bisogno di relax o nel concedersi un'avventura unica. Anche il focus esperienziale è differente, infatti, i viaggiatori business tendono a concentrare le loro proprietà nella propria agenda degli incontri e conferenze a cui devono partecipare spostandosi in altre città solamente per motivazioni professionali, mentre i travel leisure sono motivati da desideri ed esigenze personali e pertanto focalizzano il proprio viaggio sull'aspetto fisico e mentale.

2.3.3 Classificazione dei turisti di lusso su base generazionale

Dopo aver distinto i turisti di lusso in categorie, adesso ci avviciniamo a suddividerli in relazione alla loro età, l'esigenza di suddividere i turisti in sottogruppi generazionali discende essenzialmente dal fatto che caratteristiche e modalità di fruizione del viaggio saranno diverse e fortemente condizionate dall'età anagrafica dell'individuo, così come anche i suoi bisogni e le sue percezioni, mostrando quindi preferenze diverse in termini di tipologie di viaggio, alloggio richiesto, ma anche di tecnologia utilizzata per la ricerca delle informazioni e per effettuare la propria prenotazione. All'interno dei

viaggiatori di lusso è possibile individuare tre diverse generazioni, i Baby Boomers, ovvero, la generazione più anziana, sono coloro che sono nati nel periodo successivo alla Seconda Guerra Mondiale e prima degli anni Sessanta, seguiti dalla Generazione X, Generazioni Y, definiti Millennials, infine, la Generazione Z.

I Baby Boomers sono quei viaggiatori dotati di un reddito superiore alla media e sono clienti abituali ed altamente fedeli⁴⁷, si tratta principalmente di individui che dispongono di una maggiore quantità di tempo libero, infatti, la maggior parte di essi si trova già in pensione o è prossima ad esserlo. Si tratta di una generazione non esperta con la tecnologia, tuttavia, sono desiderosi e cercano di restare al passo con la tecnologia e con le tendenze delle nuove generazioni, inoltre, sono propensi all'utilizzo dei principali social media e delle piattaforme di prenotazione online, tuttavia, desiderano il contatto face-to-face e l'interazione con i vari operatori della filiera dell'ospitalità i quali, soddisfano le loro esigenze, accrescendo la fiducia e la fedeltà del cliente che ricerca sempre più un'attenzione personalizzata da parte del personale fisico e meno standardizzata per aumentare al massimo i propri livelli di soddisfazione.

A livello intermedio si trova la *Generazione X*, costituita da coloro che appartengono ad una fascia di età di piena maturità, si trovano a metà tra i Boomers ed i Millennials. Sono turisti che allo stesso tempo sono nel mezzo della loro carriera lavorativa ma già orientati alla famiglia e pertanto prediligono vacanze con destinazioni che dispongono di tutti i comfort per accogliere la classica famiglia, tuttavia, all'interno di questo gruppo rientrano anche i cosiddetti viaggiatori d'affari con abitudini e spese superiori a quelle tipiche della categoria della Generazione X. Per quanto riguarda la fedeltà, essa è direttamente collegata al soddisfacimento dei loro bisogni ed esigenze, pertanto è fondamentale per le strutture ricettive conformare il loro servizio offerto in relazione alle richieste avanzate da questa categoria di consumatori. Nel mercato turistico dell'ospitalità la catena alberghiera Holiday Inn si è distinta per l'attenzione rivolta a questa categoria di turisti studiando e creando un marchio su misura per loro, ovvero, Hotel Indigo, una nuova linea di boutique hotel.

Tra tutte le categorie di turisti consumatori di lusso individuate, i *Millennials* sono coloro che attualmente presentano la più ampia gamma di specificità. Sono definiti

⁴⁷ C. Sima, "Generations BB,X,Y,Z, α -the changing consumer in the hospitality industry", ResearchGate, pp. 471-479, 2016

come una clientela estremamente esigente, non fedele al marchio ed immuni ai canali marketing tradizionali. Per questa categoria di utenti il viaggio non è semplicemente un lusso ma una vera e propria necessità, pertanto, l'autenticità del viaggio per loro risiede nelle esperienze uniche a stretto contatto con la gente del luogo per immedesimarsi completamente nella cultura locale e nelle loro tradizioni per vivere un'esperienza a 360 gradi. Rispetto alla Generazione X e ai Boomers, i Millennials danno molta più importanza alle esperienze ed ai momenti intangibili con un'enfasi predominante ai viaggi che per loro rappresentano una vera e propria ragione di vita⁴⁸. Questa categoria, avendo vissuto la propria adolescenza e maggiore età nel pieno sviluppo dell'era digitale, è estremamente dipendente dalla tecnologia in ogni sua forma, con un ruolo predominante dei social media che rappresentano una parte essenziale del loro viaggio in ogni sua fase, sia come strumento utile per reperire informazioni preliminari sulla destinazione in generale, sia nella programmazione, nella fase di acquisto, ma anche durante tutto il viaggio e nel post viaggio attraverso la condivisione di contenuti multimediali come foto, video, ma anche commenti, esperienze e storie. Attraverso l'utilizzo massiccio di questi canali essi assicurano una pubblicità garantita per gli operatori turistici. Come gli appartenenti alla Generazione X, anche i Millennials non si lasciano influenzare dalle campagne di marketing, ma basano la propria scelta di vacanza sull'autenticità della destinazione stessa che intendono visitare. I Millennials sono consumatori di viaggi di lusso più sensibili alle minacce alla sicurezza rispetto ai loro predecessori e pertanto anche le mete e destinazioni di viaggio saranno sostanzialmente diverse, inoltre, essi sono coloro che meglio rappresentano la tribù dei *bluxury*, secondo Berger grazie alla prenotazione digitale e alla comunicazione più del 77% dei Millennials cerca di combinare i propri viaggi di lavoro ai propri interessi e ai propri piaceri, contro solo il 43% dei Baby Boomers.

La Generazione Z, così come la generazione precedente, è cresciuta a stretto contatto con la tecnologia, in questo caso la tecnologia ha rivestito un ruolo ancora più marcato e di notevole impatto fin dai primi anni di vita di coloro che appartengono alla Gen. Z, infatti, mentre i Millennials sono dipendenti dalla tecnologia, per la Generazione Z la tecnologia fa parte delle loro giornate tanto da essere considerata parte integrante di

⁴⁸ Roland Berger, 2018. Millennials: The generation reshaping travel and shopping habits, Parigi: Global Blue.

esse. Tale generazione nonostante sia costantemente connessa e influenzata dall'era del digitale, dai social e dal mobile, si ispira a valori tradizionali quali la famiglia, il risparmio per il futuro ed è molto orientata all'imprenditorialità e allo sfruttamento di strumenti innovativi e, per tale motivo, tale generazione ha una forte influenza nelle scelte dei viaggi di famiglia, prediligendo destinazioni fuori mano e luoghi remoti. Anche in questo caso come per le generazioni precedenti, l'esperienza viene anteposta ai beni tangibili, il che spinge questa generazione alla ricerca di viaggi ricchi di esperienze innovative e creative. Secondo Robinson e Schanzel la Gen Z è destinata a rivoluzionare il turismo e le destinazioni, infatti tutte quelle destinazioni che si affidano al turismo di massa, caratterizzato soprattutto da viaggiatori con una età avanzata, con l'avanzare del tempo di troveranno in difficoltà ad operare in modo redditizio in quanto le esigenze di questi viaggiatori si differenziano da quelle dei viaggiatori di massa. Pertanto, diviene necessaria una modifica strutturale dell'offerta turistica, i due studiosi individuano tre fattori che danno forma alle esperienze della Generazione Z: influenza diretta quali da componenti della famiglia, amici, ed eventi nel paese di origine; le influenze della destinazione; le influenze globali tra cui eventi a livello mondiale, cambiamenti climatici, terrorismo, ma anche volatilità finanziaria e geopolitica.

2.4 La crisi del 2008 del settore del lusso

Il 2008 è stato un anno drammatico dal punto di vista dell'economia, infatti, la crisi del 2008 risulta essere una delle maggiori crisi della Storia che, ancora oggi fa sentire i suoi effetti su moltissime economie nazionali. Tale crisi è stata causata dal crollo dei mutui subprime⁴⁹ negli Stati Uniti, nel periodo precedente alla crisi, le banche americane, per far fronte alla crescente richiesta di denaro da parte dei cittadini, iniziarono a concedere prestiti per gli acquisti delle case, concedendo mutui anche a persone con scarse disponibilità economiche dove il valore delle case erano talvolta superiori rispetto alle reali possibilità degli acquirenti. In un primo momento la situazione sembrava essere sotto controllo, ogni americano poteva permettersi di acquistare la casa dei propri sogni con mutui a tassi di interesse vantaggiosi, interessi che dopo pochi anni di mutuo

⁴⁹ I mutui subprime sono i prestiti concessi per l'acquisto della propria casa che venivano concessi a cattivi pagatori, ovvero persone che non sarebbero stati in grado di pagare il proprio debiti

aumentavano in maniere esponenziale. Nel 2006 si verificano i primi problemi strutturali con le rate dei mutui che diventano sempre più care causando moltissimi pignoramenti delle case ai cittadini che non avevano più disponibilità economiche per far fronte ai loro accordi, tutto ciò fece sì che il valore delle case crollò drasticamente e con esso anche il valore degli strumenti finanziari collegati ad essi. Tra i paesi più colpiti da questa crisi risultano essere l'Europa, Stati Uniti e Giappone, i consumatori di questi paesi hanno visto il loro potere di acquisto ridursi ogni anno sempre di più a causa dell'aumento della tassazione per compensare il debito nazionale, l'aumento dei prezzi e la disoccupazione. Tale riduzione del potere di acquisto ha colpito principalmente i consumatori della fascia media e bassa, aumentando notevolmente il gap tra la popolazione povera e la popolazione ricca in moltissimi paesi. La maggior parte degli acquirenti nel settore del lusso erano proprio gli individui appartenenti alla categoria dei ricchi che non hanno subito nessuna perdita in termini di potere di acquisto, tuttavia, il mercato del luxury ha subito una frenata durante gli anni della crisi perché essi non erano gli unici consumatori, infatti, sempre in misura maggiore gli acquisti di beni di lusso vengono effettuati anche da consumatori appartenenti alla fascia media della popolazione la cui ricchezza è direttamente collegata alla situazione lavorativa. Questa tipologia di clientela durante la crisi ha limitato o persino eliminato gli acquisti di lusso cercando di limitare le proprie spese e destinare le proprie risorse per l'acquisto di beni di prima necessità e con elevato grado di utilità. In Italia, ma in generale anche nel resto d'Europa e negli Stati Uniti, nei primi anni della crisi si è registrato un forte declino ed arresto delle vendite di prodotti di lusso e sviluppo dei brand che li producevano, in Italia sono state moltissime le aziende soprattutto piccole e medie che hanno risentito della crisi. La perdita subita nei mercati più maturi, quali Europa e Stati Uniti, che rappresentavano circa l'80% del consumo totale dei beni di lusso, è stata compensata dai numerosi acquisti effettuati dai turisti orientali, soprattutto cinesi, in visita in tali paesi. In secondo luogo, dopo lo scoppio della crisi, nonostante un elevato numero dei consumatori fosse ancora in grado di permettersi di acquistare prodotti di fascia elevata, essi hanno iniziato a modificare i propri comportamenti, chiedendo ai produttori di "mascherare" le buste in cui inserire i propri acquisti privandole del marchio in modo da evitare di suscitare commenti negativi e ricevere quindi giudizi negativi da parte della restante popolazione⁵⁰. Questo fenomeno è stato

⁵⁰ J. N. Kapferer, "Luxury after the crisis: Pro logo or no logo?", The European Business

spiegato da Kapferer, il quale afferma che il desiderio di avere confezioni prive di logo è dovuto ad un senso di vergogna che la società stessa instilla in coloro che in tal momento erano ancora in grado di “sperperare” il proprio denaro nell’acquisto di beni superflui, al contrario del resto della popolazione che ha difficoltà a mantenersi, e secondo Kapfer questo spiega come la funzione sociale del lusso non risulti essere compresa fino in fondo⁵¹. Secondo uno studio presentato da Carlo Pambianco, CEO della società Pambianco già nei primi mesi dallo scoppio della crisi la situazione, soprattutto nel mercato italiano, appariva già critica con una stima nella riduzione delle vendite italiane pari al 5-6% circa nel 2008, con un peggioramento negli anni successivi. Situazione simile è stata descritta dallo studio condotto da Bain & Company che confermano la vera entrata in crisi del settore del lusso a partire dal 2009 con lievi segni già dal 2008 con tassi attesi nelle vendite che continuavano a diminuire, inoltre, la società rileva che tra i vari segmenti del lusso quello che maggiormente risente della crisi è, come evidenziato precedentemente, il segmento del lusso accessibile, in quanto i cosiddetti ricchi hanno continuato ad effettuare i loro consueti acquisti. Tra i segmenti del lusso quelli più colpiti sono stati il settore dell’abbigliamento, della gioielleria, degli accessori, il segmento degli yacht e delle barche di lusso ha subito una drastica riduzione della domanda nei paesi maturi, alimentata anche dall’incremento del costo del carburante.

2.5 Il settore del lusso dopo il 2008 fino a prima della pandemia del 2020

Nel 2010 la crisi del mercato dei beni di lusso si avvia verso la conclusione e riprendono timidamente a crescere le vendite di prodotti e servizi di lusso già dal primo trimestre. L’andamento positivo si è registrato in tutti i segmenti del lusso ad eccezione del settore degli yacht e delle barche che ha continuato a presentare difficoltà per tutto il 2010 con una ripresa a partire dall’anno successivo. Nel corso degli anni a seguire il settore del lusso è diventato più competitivo e complesso a causa delle modificazioni nella percezione del lusso da parte dei consumatori sempre più esigenti, delle

Review, Settembre-Ottobre 2010, pag. 42

⁵¹ J. N. Kapferer, “Luxury after the crisis: Pro logo or no logo?”, The European Business Review, Settembre-Ottobre 2010, pag. 43

modificazioni in termini di preferenze e canali distributivi. Con la crisi infatti i consumatori europei hanno frenato il proprio entusiasmo per gli acquisti di lusso, attribuendo un peso maggiore al prezzo in relazione al processo decisionale che mettono in atto per acquistare il bene o servizio. Secondo uno studio di McKinsey⁵² condotto intervistando i consumatori europei durante il 2011 emerge che circa il 28% degli intervistati afferma di acquistare beni di lusso solo se in saldo e che il 17% di essi ha preferito rivolgersi a brand meno costosi a seguito della crisi. Differentemente dai risultati ottenuti analizzando il target europeo, risulta che il 35% dei consumatori cinesi abbia espresso la volontà di acquistare beni di lusso a prezzo pieno. Inoltre, da tale analisi è emerso che i consumatori europei preferivano acquistare un'esperienza lussuosa piuttosto che un prodotto materiale di lusso. A livello di prezzo nel 2011 si è registrato un lieve aumento dei prezzi di molti prodotti di lusso con lo scopo di far leva soprattutto su quei consumatori che individuavano il prezzo come un segno di qualità del prodotto. Nonostante l'economia mondiale nel 2012 subisce ancora i contraccolpi della crisi, il mercato del lusso riesce a distinguersi per la sua cospicua crescita con un tasso di crescita nelle vendite che sale al +10%, soprattutto grazie al crescere delle vendite online e delle vendite mediante outlet e all'aumentare dei turisti asiatici nei mercati maturi.

L'andamento del mercato del lusso fino alla fine del 2019 ha vissuto un periodo di forte crescita e di condizioni favorevoli al suo ampliamento, secondi i dati forniti da *Tourism Economics* la crescita dei viaggi di lusso ha superato quella dei viaggi complessivi tra il 2011 e il 2015 con un tasso di crescita del +4,5% annuo. Nonostante i vari periodi di crisi economica che il mercato internazionale si è trovato ad affrontare, il mercato dei viaggi di lusso si è mostrato resiliente, mantenendo la domanda di viaggi costante continuando il trend positivo sino alla fine del 2019.

Il mercato del lusso è cresciuto del +4% nel 2019 con una stima di 1,3 trilioni di euro a livello globale con performance positive nella maggiorparte dei segmenti luxury. Le performance migliori sono state registrate nel segmento delle auto di lusso che da solo ha generato circa 550 miliardi di euro di fatturato, numeri altrettanto positivi sono stati registrati nelle esperienze come vendite di pasti gourmet e cene di lusso (+6%) e vendita

⁵² N. Remy, T. Tochtermann, "The sleeping beauty of European luxury", McKinsey, 2011,

di crociere di lusso (+9%). Tuttavia il segmento dell'ospitalità di lusso ha registrato una crescita inferiore a quella storica del 2018 +5%, rispetto a quella del 2019 pari al 2%.

I consumatori cinesi e indiani sono stati coloro che hanno guidato la crescita del mercato del lusso in Asia, che è in continua crescita, mentre Europa e Americhe, quali principali regioni di vendita del comparto, registrano una crescita più contenuta. Ad oggi, la Cina risulta essere il più importante driver di crescita per l'industria del lusso ed il mercato di origine dei viaggi di lusso più importante e rilevante di tutto il continente. Infatti, negli ultimi anni è stata registrata una crescita esponenziale dell'interesse per le località asiatiche che ha permesso la crescita dell'intera area geografica dell'Asia. Diversamente, si è registrato un calo del consumo del lusso ad Hong Kong, già in declino per il decremento dei flussi turistici cinesi dovuti a tensioni tra i paesi e le rivolte che hanno interessato l'intera zona, registrando un calo del -20% del mercato interno nel 2019. Il Giappone, nonostante possa sembrare un mercato in declino, risulta essere oggi uno dei mercati che registra la più grande crescita di consumatori nel mercato dei viaggi di lusso nel mondo, infatti è cresciuto del +4% nel 2019 raggiungendo quota 24 miliardi di euro. Un'esponenziale crescita del comparto è stata altresì registrata nel mercato del lusso asiatico, grazie soprattutto al considerevole arricchimento delle persone e all'espansione della classe media che ha permesso al mercato del lusso indiano di superare anche la Cina. Questa espansione del mercato indiano è stata sostenuta da moltissimi brand internazionali con un portafoglio di hotel in tutto il mondo che hanno deciso di investire nel territorio indiano mediante la realizzazione di nuove strutture ricettive di lusso.

Il mercato americano è stato favorito da un'elevata fiducia interna che ha permesso di mitigare la riduzione dei flussi turistici internazionali facendo registrare una leggera crescita in tutta la regione raggiungendo quota 84 miliardi distribuiti in maniera disomogenea sul territorio, concentrandosi prevalentemente nella regione centrale. Recentemente, il mercato americano sta vivendo un periodo di incertezza dovuto soprattutto alle recenti tensioni e alla guerra commerciale con la Cina che sta causando una forte diminuzione dei viaggiatori asiatici negli Stati Uniti, tuttavia, gli Stati Uniti, rappresentano ancora uno dei bacini più vasti di ricchezza e quindi rappresentano una sicurezza per il mercato del lusso.

Guardando, invece, all'Europa nel 2019 si è registrata una lenta crescita del +1% con un mercato che ha raggiunto quota 88 miliardi di euro con Spagna e Regno Unito paesi più performanti spinti rispettivamente dal turismo e dalla debolezza della valuta. La situazione europea è delicata in quanto da un lato l'indebolimento dell'euro nei confronti delle principali valute ha favorito notevolmente l'afflusso di turisti nell'Europa continentale, ma, allo stesso tempo, vi sono forti preoccupazioni sulle conseguenze che la Brexit del Regno Unito possa apportare all'interno mercato del lusso Europeo nel medio-lungo periodo.

Una crescita evidente, per il mercato dei viaggi di lusso, si registra tra i paesi appartenenti alla BRICS, infatti, quanto detto per Cina ed India può essere applicato anche per Russia, Brasile e Sudafrica con pesi ridotti. Il mercato russo ha registrato un aumento considerevole negli ultimi cinque anni, a seguito del calo registratosi nel 2015, diventando così un importante mercato d'origine per i flussi internazionali, soprattutto per gli abitanti delle zone centrali della capitale dotati di maggiori sicurezze economiche rispetto al resto della popolazione situata nella periferia. La crescita del Brasile risulta essere più lenta rispetto alle altre nazioni appartenenti alla BRICS, in quanto in questo paese continua a permanere l'assenza di una classe media consolidata ed una moneta nazionale relativamente debole rispetto alle altre principali valute globali. Situazione simile si registra per il Sudafrica in cui le diseguaglianze tra le classi più povere e le classi più ricche sono nettamente superiori, con una scarsa presenza di una classe media.

Altra area geografica che ha suscitato, negli anni precedenti, notevole interesse è stato il mercato del Medio Oriente, il quale ha registrato tassi di crescita costanti in tutto il territorio, sia nei mercati più consolidati per il turismo di lusso come Qatar, Emirati Arabi e Kuwait, sia nei mercati emergenti quali Egitto, Libano e Giordania.

A livello di canale distributivo sono numerosi i cambiamenti che si sono riscontrati nel corso degli anni precedenti soprattutto inerenti alla tipologia di canale utilizzato per effettuare gli acquisti, infatti, il canale retail nel 2019 è cresciuto del +11% mentre i canali all'ingrosso sono cresciuti in misura nettamente inferiore solo del +4% a causa del continuo declino dei grandi magazzini e di una lieve ripresa dei negozi specializzati. Nel 2019 decisamente fondamentale è stato il canale online che è cresciuto del +22%, evidenziando come la popolazione sia sempre più connessa online, ed il mercato globale sia sempre più orientato alla digitalizzazione, un aumento si è registrato anche nelle

vendite off-price e in aeroporto pari al +11%. L'online risulta essere sempre più importante non solo per le quote di vendita che avvengono mediante tale canale, ma anche perché si stima che a livello globale circa il 75% delle transazioni inerenti all'acquisto di prodotti di lusso siano state influenzate dai canali online ufficiali, dalle piattaforme per lo scambio di opinioni e, primi tra tutti, dai social network.

Una nuova tendenza in crescita è quello del mercato dell'usato dei beni di lusso che nel 2019 è salito a circa 26 miliardi di euro, spinto soprattutto da una forte crescita in Europa e dalla nascita di piattaforme digitali specializzate nella vendita di oggetti di seconda mano capaci di assicurare il cliente in merito all'originalità dei prodotti venduti senza rischiare di acquistare prodotti falsi o repliche. Tra i prodotti maggiormente rivenduti online vi sono orologi e gioielli ma anche vestiti di moda, questo nuovo mercato sta prendendo sempre più piede e sono molti gli operatori del lusso che si stanno interessando a tale mercato cercando di integrarlo nella propria linea strategica.

Capitolo III: Covid

3.1 Economia

Il 2020 è stato un anno devastante per il settore alberghiero a livello globale registrando un forte calo nell'occupazione dei lavoratori operanti nel segmento hospitality con una conseguente perdita massiccia di posti di lavoro e chiusura di numerose strutture ricettive. Il settore alberghiero è stato uno dei primi settori ad essere colpito dalla pandemia a seguito delle restrizioni per gli spostamenti e secondo alcune stime sarà anche tra gli ultimi settori a riprendersi. Secondo il report di AHLA⁵³ i viaggi leisure saranno i primi a riprendere, grazie al diffondersi del vaccino, all'ottimismo dei consumatori e alla loro voglia di evadere dalla quotidianità, il target dei viaggi d'affari, invece, sarà quello che soffrirà maggiormente negli anni a venire prevedendo numerose perdite per le strutture ricettive specializzate in tale segmento, infatti, la pandemia ha accelerato i processi di digitalizzazione delle aziende che hanno dovuto adattarsi e investire nelle tecnologie e nelle reti, riducendo il lavoro in presenza migrando quindi verso piattaforme digitali che consentono loro di svolgere conferenze ed incontri comodamente dal proprio ambiente di vita quotidiana senza bisogno di prendere voli e soggiornare in hotel dall'altra parte del mondo per partecipare a conferenze e meeting. Per il settore dell'ospitalità è stato un duro colpo in quanto i viaggi d'affari rappresentano la più importante fonte di entrate per moltissime strutture ricettive.

L'Italia, dopo la Cina, è stato il primo paese occidentale a conoscere, il 21 febbraio, i primi casi di Coronavirus, che si è espanso velocemente, soprattutto in alcune zone del nord Italia, in particolare in Lombardia e Veneto. Pesanti sono stati gli effetti della pandemia sull'intero sistema economico nazionale e in particolare sul comparto turistico in tutte le sue articolazioni. L'emergenza sanitaria covid-19 ha colpito il nostro paese più duramente di altri e sta tutt'ora avendo conseguenze pesanti su tutti il sistema economico italiano⁵⁴. Lo scenario economico attuale evidenzia che l'economia mondiale ha subito un forte rallentamento su tutti i fronti.

⁵³ AHLA's state of the Hotel Industry 2021

⁵⁴ Detatur – Trend e statistiche sull'economia del turismo, edizione novembre 2020

Analizzando i dati forniti da Federalberghi è possibile osservare come già nel 2018 l'Italia, nel contesto internazionale, fosse cresciuta meno della media europea e nel corso del 2019 abbia subito un'ulteriore frenata con un incremento del Pil di appena +0,3%. La pandemia ha quindi comportato una frenata dell'economia mondiale nel 2019 che ha contribuito a determinare il rallentamento di numerosi settori, tra cui anche le performance del turismo mondiale. Il 2020 è stato un anno segnato principalmente dalla pandemia dovuta al Covid-19 e alla crisi che essa ha portato, nel corso dell'anno la crescita globale ha subito un notevole rallentamento, difatti, si è registrato uno dei tassi di crescita più basso del Pil mondiale dalla crisi finanziaria del 2008-2009. Tale frenata è generalizzata a tutte le principali economie e settori.

Per il 2019 gli Stati Uniti hanno continuato a registrare un trend espansivo a ritmi meno sostenuti passando dal +2,9% del 2018 al +2,3% del 2019, tale calo del trend espansivo è dovuto soprattutto ad un progressivo rallentamento della spesa da parte dei consumatori, al calo degli investimenti aziendali e alle tensioni commerciali che si sono verificate con Cina ed Europa. Sempre per quanto riguarda i paesi avanzati, la situazione del Regno Unito nell'arco del 2019 è rimasta abbastanza stabile registrando un tasso di crescita sostanzialmente invariato e stabile al +1,4%. Diversamente, per quanto riguarda invece i mercati emergenti e quelli in via di sviluppo è possibile osservare come tutti i principali paesi abbiano sperimentato performance meno prestanti rispetto agli anni precedenti, una frenata considerevole è stata registrata dall'economia cinese che ha chiuso il 2019 con un +6,1% del Pil, registrando quindi la crescita più bassa dal 1990. Ulteriori rallentamenti sono stati registrati in numeri paesi tra cui India e Russia dove la crescita si è ridotta rispettivamente del 1,9% e del 1,2%. In Europa i trend nonostante si siano espansi hanno rallentato vistosamente registrando una brusca frenata registrando un aumento del Pil pari al +1,2% nettamente inferiore al +1,9% del 2019.

La pandemia, in primo luogo, ha rallentato la produzione industriale su larga scala producendo ripercussioni globali e aumentando l'incertezza sugli investimenti. L'Italia nel 2020 ha affrontato una vera e propria emergenza generata dalla pandemia di Covid-19 e con conseguenti *lockdown* dell'economia non solo italiana ma anche globale generando una recessione importante, difatti, la crisi globale ha colpito sia le economie avanzate che quelle in via di sviluppo anche se con effetti differenziati. Il nostro Paese sta affrontando questa situazione partendo da una situazione di svantaggio, sia dal punto

di vista della diffusione del virus che su quello delle condizioni economiche di partenza al sorgere dell'emergenza. I dati pubblicati del Fondo Monetario Internazionale evidenziano come il Pil mondiale nel 2020 si sia ridotto del 3,3%, un risultato così negativo non veniva registrato dai tempi della Grande Depressione, superando quindi i danni causati dalla crisi finanziaria del decennio scorso. All'interno del contesto internazionale, l'Italia ha subito una contrazione del Pil dell'8,9%, che secondo le stime del FMI sarebbe potuta essere tre volte maggiore se non fossero state messe in atto misure straordinarie a sostegno delle imprese da parte dei governi e degli organismi regolatori nazionali ed internazionali

Tabella n.7: Prodotto Interno Lordo nel Mondo, variazioni %

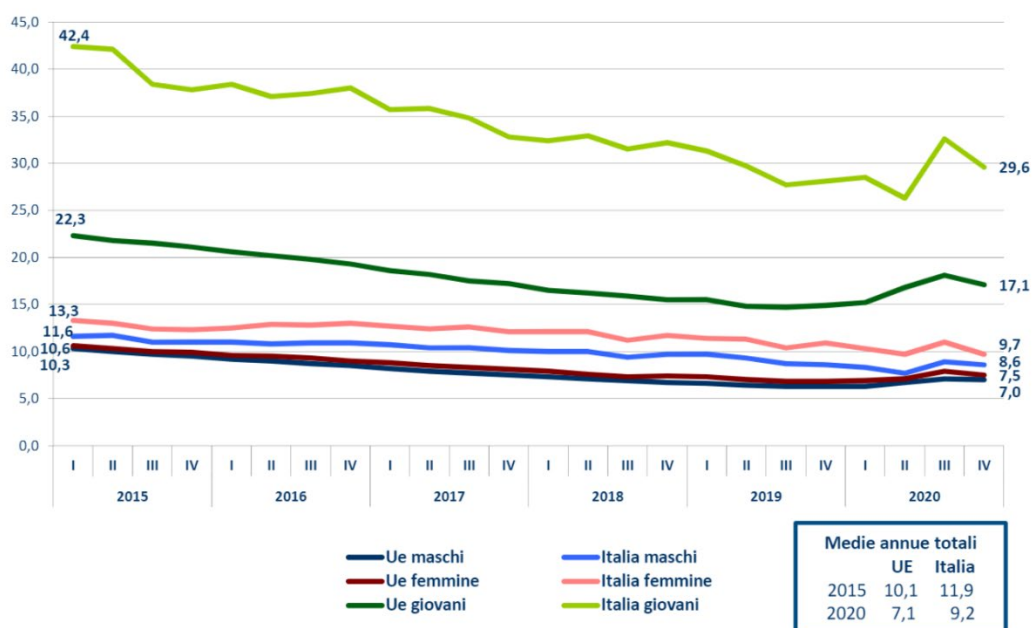
	2017	2018	2019	2020
Mondo	+3,8	+3,6	+2,9	-3,3
Economie avanzate	+2,5	+2,2	+1,7	-4,7
Stati Uniti	+2,4	+2,9	+2,3	-3,5
Giappone	+1,9	+0,3	+0,7	-4,8
Eurozona	+2,5	+1,9	+1,2	-6,6
Germania	+2,5	+1,5	+0,6	-4,9
Francia	+2,3	+1,7	+1,3	-8,2
Italia	+1,7	+0,8	+0,3	-8,9
Spagna	+3,0	+2,4	+2,0	-11,0
Gran Bretagna	+1,8	+1,3	+1,4	-9,9
Economie emergenti e in via di sviluppo	+4,8	+4,5	+3,7	-2,2
Paesi in Europa	+3,9	+3,2	+2,1	-2,0
Russia	+1,6	+2,5	+1,3	-3,1
Cina	+6,8	+6,7	+6,1	+2,3
India	+7,2	+6,1	+4,2	-8,0

Brasile	+1,1	+1,3	+1,1	-4,1
---------	------	------	------	------

Fonte: dati Istat

Tra i paesi avanzati, quelli appartenenti all'Eurozona sono stati maggiormente danneggiati rispetto agli Stati Uniti e Giappone, con risultati rispettivamente di -6,6% del Pil per l'Eurozona, -3,5% per gli Stati Uniti e -4,8% per il Giappone. Il risultato peggiore è stato registrato nel Regno Unito dove l'economia ha subito una contrazione da record di circa il -9,9% causata principalmente da due fattori: il primo è il numero più alto di Covid in Europa nel corso del 2020 che ha costretto il Paese ad un prolungato lockdown nazionale, il secondo fattore scatenante è stato il peso molto elevato sull'insieme della sua economia del settore dei servizi, soprattutto quelli destinati alla persona che risultano essere tra i più colpiti dalle misure restrittive. Nel mercato dei paesi emergenti ed in via di sviluppo risalta la Cina, che risulta essere l'unica tra le maggiori potenze economiche mondiali ad aver registrato un segno positivo, con un Pil in aumento del 2,3% , grazie soprattutto agli investimenti ed alle esportazioni che sono riusciti a sostenere la crescita. Tra i paesi che hanno subito un maggiore calo del Pil spicca l'Italia, nonostante tutte le misure messe in campo dal governo, il 2020 risulta essere un anno nero per il nostro paese che registra un calo tra le persone occupate senza precedenti pari a circa -456 mila unità ed una conseguente contrazione del tasso di occupazione, infatti nonostante nel primo trimestre si sia registrata una crescita nell'occupazione, è seguito poi un consistente e profondo calo nel secondo trimestre che è continuato, seppure a ritmi meno sostenuti, anche durante il terzo e quarto semestre.

Figura n.7: tassi di disoccupazione per sesso ed età nell'Unione Europea e in Italia



Fonte: Eurostat, dati destagionalizzati

Le perdite maggiori si sono concentrate soprattutto tra i giovani e le donne, in quanto quest'ultime sono molto più presenti ed occupate nei settori maggiormente colpiti dalla pandemia e quindi maggiormente penalizzate dalle chiusure che si sono verificate nel corso dell'anno. Tuttavia, congiuntamente al calo dell'occupazione si è registrata anche una forte diminuzione del tasso di disoccupazione pari a -0,8 punti in un anno, che quindi è sceso al 9,2%, tale calo è dovuto soprattutto a causa del consistente aumento degli individui che non cercano lavoro, molti dei quali per problemi direttamente o indirettamente collegati alla pandemia, oppure, perché si sono trovati in una situazione di sfiducia, ciò si è verificato maggiormente tra i giovani appena usciti dalle scuole superiori. L'emergenza sanitaria ha comportato anche una diminuzione importante del monte ore lavorate che ha portato numero imprese ad avvalersi in modo eccezionale della Cassa integrazione.

Le famiglie italiane si sono ritrovate all'interno di una crisi molto importante in termini economici che le ha impoverite ulteriormente, infatti, il reddito disponibile delle famiglie nel 2020 si è ridotto del 2,8% generando un'importante perdita del loro potere d'acquisto del 2,6% rispetto all'anno precedente, tale diminuzione risulta essere la più

consistente dal 2012. Un minor reddito disponibile e una riduzione del potere di acquisto ha fatto sì che anche la spesa per consumi finali si sia contratta di quasi -10,9% facendo quasi raddoppiare la propensione al risparmio che è passata dall'8,2% del 2019 al 15,8% del 2020.

3.2 Il settore turistico

La crisi del settore turistico non ha risparmiato nessuna area del mondo, i flussi turistici nel mondo hanno subito un brusco calo dal 2019 al 2020 causati dalla pandemia, la contrazione più forte nel 2020 è stata registrata dall'Asia e Pacifico dove per prima si è manifestata la pandemia registrando contrazioni di circa 300 milioni di arrivi internazionali in meno rispetto all'anno precedente con una diminuzione dell'84,1%. A seguire Medio Oriente e Africa che registrano rispettivamente cali del -75,15 e -74,5%, mentre le Americhe hanno registrato un calo del -68,5%. L'area Europea, nonostante una piccola e breve ripresa verificata durante il periodo estivo, ha registrato un calo negli arrivi pari al -70,4%, pari quindi ad oltre 500 milioni di turisti internazionali in meno rispetto al 2019, colpendo prevalentemente le aree a sud del continente. Secondo le stime dell'OMT gli arrivi internazionali nel mondo si sarebbero ridotti di oltre un miliardo con un crollo senza paragoni del 73,9%, causando una perdita di circa 1.300 miliardi di dollari di entrate turistiche internazionali, cifra superiore di ben undici volte alla perdita registrata nel 2009 mettendo a rischio moltissimi posti di lavoro soprattutto nelle piccole e medie imprese, per quanto riguarda gli operatori diretti del turismo i posti a rischio sono circa tra i 100 e i 120 milioni.

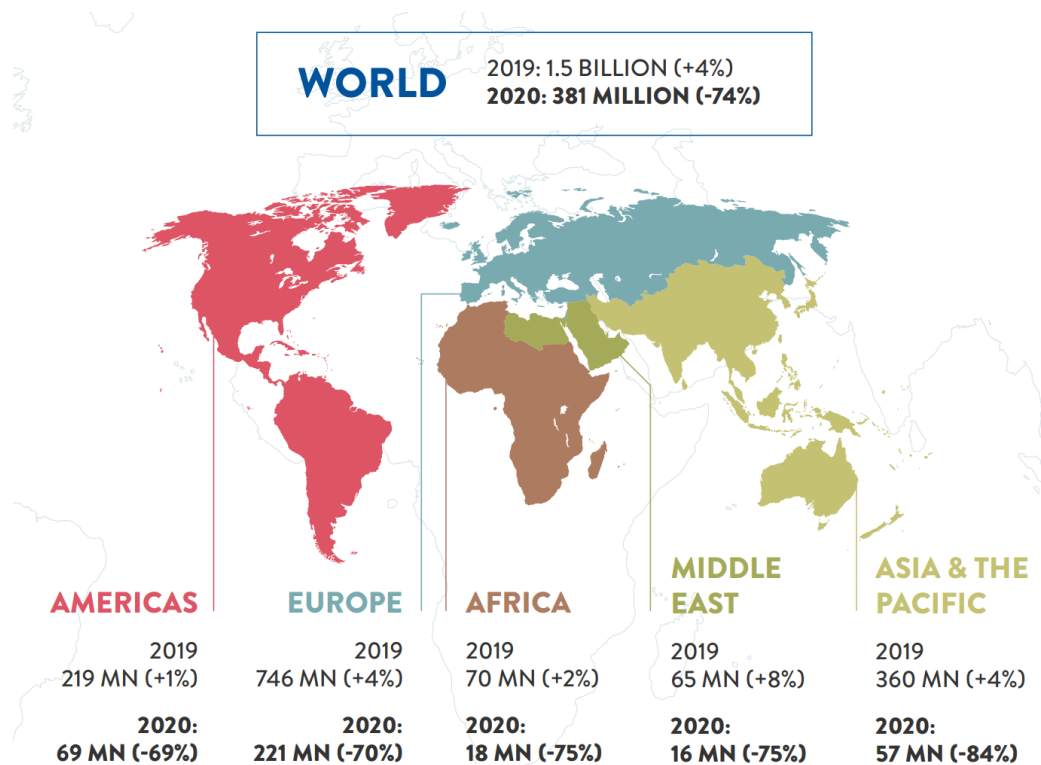
Tabella n.8: flussi turistici internazionali nel mondo per macroaree

Macroaree	Arrivi internazionali (milioni)	Quota %	Var. % 2020/2019	Var.% 2019/2018
Europa	221,2	58,0	-70,4	4,2
Asia e Pacifico	57,2	15,0	-84,1	4,0
Americhe	69,0	18,1	-68,5	1,5
Africa	17,8	4,7	-74,6	2,1

Medio Oriente	16,2	4,2	-75,1	8,1
Mondo	381,4	100,0	-73,9	3,8

Fonte: UNWTO, dati relativi al 2020

Figura n.8: arrivi internazionali



Fonte: Unwto

I paesi che hanno subito l'impatto più forte sui pernottamenti sono stati la Spagna -73,3% e la Grecia -71,8%, mentre l'Austria è stato il paese che ha registrato il risultato meno negativo -41,6%. Dal canto suo l'Italia ha registrato un calo significativo in termini assoluti -160 milioni ma con un impatto più contenuto in termini percentuali. Tali risultati mostrano che i paesi più resilienti sono stati quelli dotati di un significativo mercato interno, che, parzialmente, ha coperto la mancanza di visitatori stranieri. Nonostante i flussi nazionali in aumento solo l'Austria è stata in grado di ottenere risultati migliori del 2019 durante i mesi estivi. Nella maggior parte dei paesi europei nei primi due mesi del 2020 si è registrato una tendenza positiva con un aumento dei

pernottamenti di turisti nazionali e internazionali rispetto all'anno precedente, tuttavia tra marzo e aprile, il virus si è diffuso nei più importanti paesi europei causando importanti perdite soprattutto nel settore turistico e dell'ospitalità. Nei mesi estivi, in particolare, da giugno si è registrata una lenta ripresa dei flussi nazionali e in parte anche internazionali confermata nel trimestre luglio-settembre, tuttavia, da ottobre con l'introduzione delle nuove restrizioni e chiusure adottate da molti paesi si è registrato un nuovo calo dei flussi sia domestici che, ancor più, internazionali.

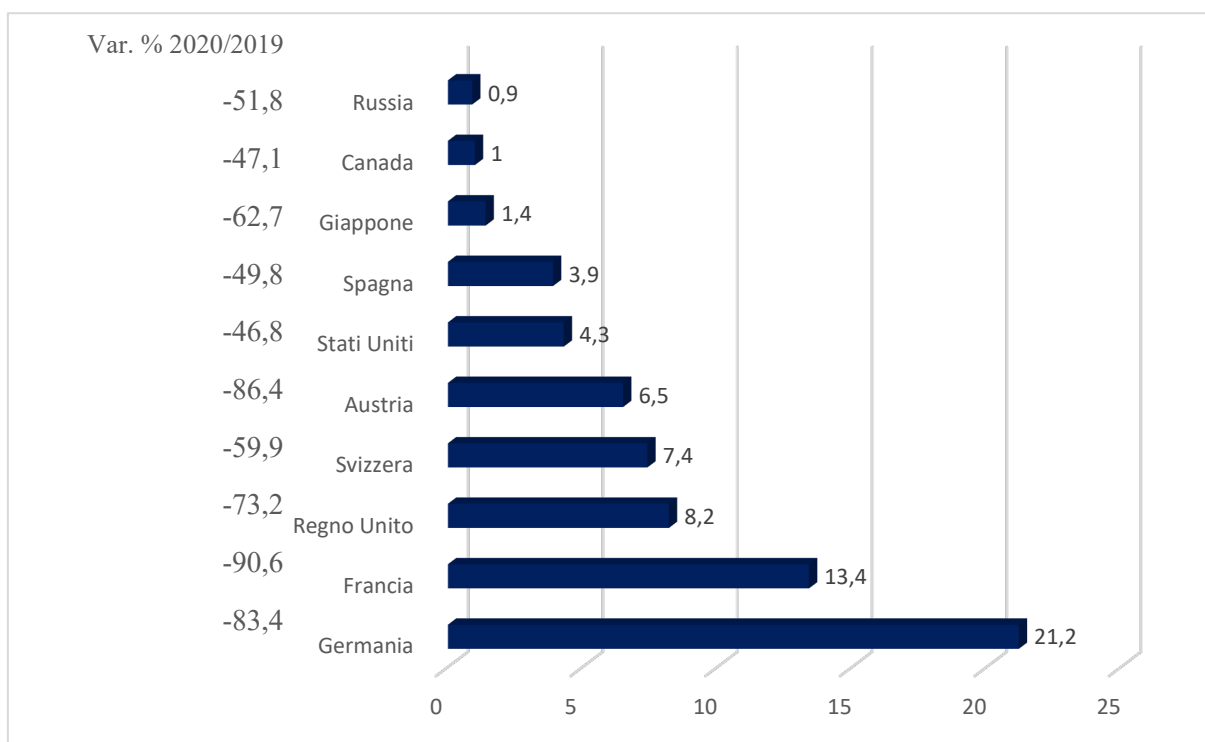
I dati provvisori che sono stati diffusi dall'Istat per il 2020 confermano la crisi del turismo italiano generata dall'emergenza sanitaria, dopo anni di crescita costante. Nel gennaio 2020, prima dell'arrivo dei primi casi di Coronavirus in Italia, si è registrata un trend di espansione dei flussi turistici che confermava l'andamento precedente (+5,5% per gli arrivi e +3,3% per le presenze di clienti negli esercizi ricettivi italiani rispetto alle statistiche dello stesso mese nell'anno precedente). Tuttavia, già dal mese successivo, febbraio 2020, sono visibili gli effetti della pandemia e delle conseguenti misure restrittive di contenimento messe in atto dai vertici della politica italiana per limitare la diffusione dei contagi, infatti, si registra una riduzione di -12% di arrivi ed una riduzione per quanto riguarda le presenze pari a -5,8%. Nei mesi di lockdown, la domanda subisce un drastico calo e quasi si azzerava, le presenze nelle strutture ricettive ammontano ad appena il 9% di quelle registrate nello stesso periodo l'anno precedente. Il calo delle presenze è notevolmente drastico e risulta essere pari a -82,4% a marzo per poi continuare a peggiorare ad aprile dove raggiunge il -95,4% e a maggio il -92,9%. Questi numeri ci fanno capire come i mesi iniziali del 2020 siano stati difficili dal punto di vista turistico ed economico, oltre che dal punto di vista sanitario. Con l'arrivo dell'estate e l'allentarsi delle misure restrittive, con la possibilità di ripresa degli spostamenti interregionali, i flussi turistici iniziano lentamente e timidamente a risalire, tuttavia, il numero di presenze totali rimane basso, rappresentando solamente il 21% di quelle registrate nello stesso mese del 2019. Analizzando approfonditamente i dati Istat è possibile individuare una contrazione importante per la componente straniera con una perdita in termini di presenze che si assesta al -93,1% rispetto a quella domestica che si aggira intorno al -63,3%. Nei mesi estivi di luglio, agosto e settembre la situazione italiana dal punto di vista economico e turistico sembra migliorare leggermente grazie alla riapertura e alle vacanze estive, le presenze totali restano intorno al 64% rispetto al precedente anno registrando quindi una perdita di più di 74,2 milioni di pernottamenti.

Con l'arrivo dell'autunno ed il peggiorare della situazione sanitaria, aumentano i casi e le restrizioni, portando il paese a subire una seconda ondata pandemica facendo registrare nell'ultimo trimestre dell'anno importanti perdite, infatti, i dati Istat riportano perdite di presenze pari a -58,6% ad ottobre, -75% a novembre e -80% a dicembre. Quindi, nonostante un lieve miglioramento estivo, il 2020 rimane un anno estremamente critico per tutti gli operatori del settore turistico registrando un calo delle presenze con una contrazione della clientela straniera del -70,2% con un impatto estremamente negativo sull'export turistico, di conseguenza, sulla spesa dei viaggiatori stranieri in Italia che nel 2020 risulta essere meno della metà rispetto all'anno precedente. Il calo della domanda ha avuto importanti ripercussioni sui risultati operativi, infatti, i ricavi risultano essere diminuiti di circa il 60%, mentre per altri operatori l'anno appena trascorso è stato ancora più negativo con una diminuzione di ricavi di circa l'80%. Moltissime strutture ricettive per far fronte alle gravi perdite subite hanno fatto ricorso al credito bancario, secondo il Centro Studi Confindustria tale credito è aumentato di circa 8 miliardi di euro grazie anche alle garanzie statali che sono state previste dal Decreto Liquidità. Tale credito ha garantito la resilienza di moltissime imprese alberghiere in emergenza, tuttavia, ha portato anche ad una maggiore quota del debito bancario sul totale delle passività, pertanto, Confindustria Alberghi stima che gli anni di flusso di cassa necessari per rimborsarlo siano raddoppiati a discapito degli investimenti strategici futuri, l'obiettivo degli operatori deve essere quello di trovare una soluzione a tale situazione per evitare che tale situazione di crisi si trasformi in un'indebitazione a lungo termine per l'intero settore.

La bilancia turistica del nostro paese ha subito ripercussioni importanti in termini numerici dal momento in cui le conseguenze della pandemia si sono abbattute in maniera più intensa sui flussi turistici provenienti dall'estero, infatti, secondo i dati elaborati dalla Banca d'Italia le spese dei viaggiatori stranieri, che erano cresciute del 6% tra il 2018 e il 2019, si sono drasticamente ridotte nel 2020 subendo un calo del 60,9%. Tali restrizioni imposte soprattutto ai viaggi internazionali hanno determinato consistenti riduzioni delle entrate turistiche da tutti i principali mercati di origine esteri colpendo maggiormente i mercati extraeuropei in seguito al brusco calo di collegamenti a medio e lungo raggio. Tra le spese che si sono ridotte maggiormente risultano essere quelle provenienti dai turisti canadesi che hanno subito un calo del 90,6% , mentre si è registrato un calo dell'86,4% per i turisti provenienti dagli Stati Uniti, un calo

rispettivamente dell'83,4% e 73,2% per i turisti provenienti da Russia e Giappone. Tali dinamiche hanno comportato uno slittamento dei turisti provenienti dagli Stati Uniti al sesto posto nella graduatoria dei mercati esteri che generano maggiori entrate turistiche del nostro paese, mentre nel 2019 si trovavano al secondo posto, la Germania dal canto suo continua a mantenere il primato, seguita, nel 2020, da Francia, Regno Unito e Svizzera che da soli generano poco più della metà dell'attivo all'interno della bilancia turistica, 50,1%.

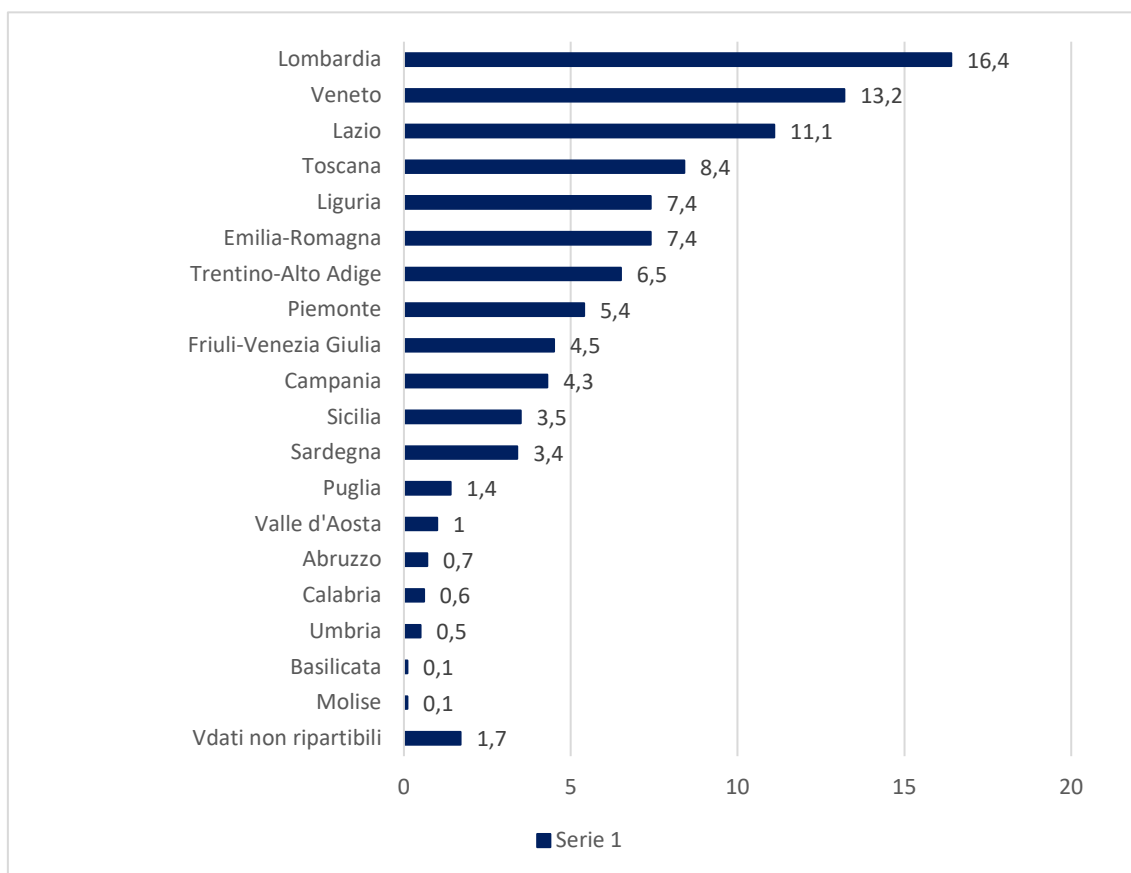
Grafico n.8: spesa dei viaggiatori in Italia per stato di residenza



Fonte: elaborazione propria sui dati della Banca d'Italia

A livello territoriale sono Lazio, Toscana, Campania e Sicilia le regioni che hanno registrato le perdite più consistenti in termini di entrate turistiche da parte di turisti stranieri, raggiungendo perdite superiori al 68%, seguite da Veneto, Basilicata e Lombardia con perdite comprese tra il 60% e 65%. La Puglia, Abruzzo, Umbria e Marche hanno, invece, registrato perdite più contenute, ma pur sempre superiori al 30%. Tali cambiamenti hanno comportato una modifica alla graduatoria dei flussi valutari generati dal turismo che adesso vedono al primo posto la Lombardia seguita da Veneto e Toscana che da sole ottengono circa il 49,1% delle entrate turistiche dall'estero.

Grafico n.9: spesa dei viaggiatori stranieri in Italia nel 2020 per regione visitata ⁵⁵

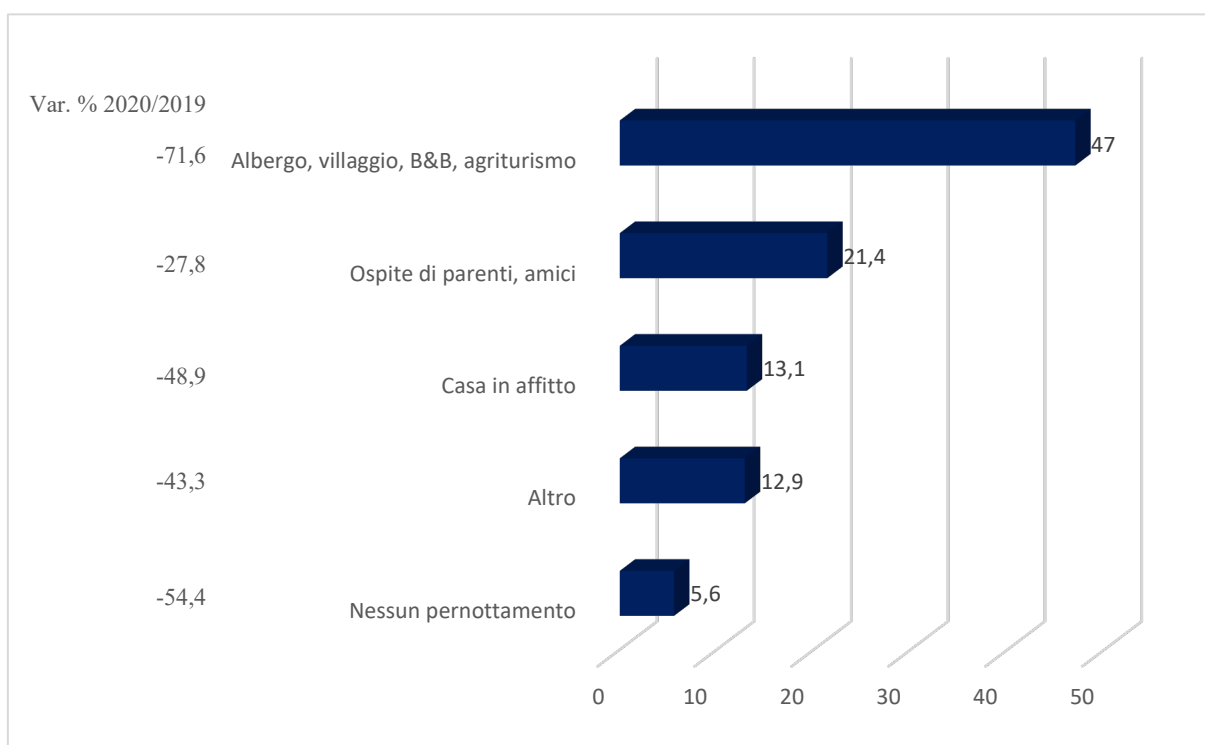


Fonte: elaborazione propria, dati Banca d'Italia

Con riferimento alle strutture ricettive e alla spesa sostenuta dai viaggiatori stranieri in Italia, si è registrato anche quest'anno una spesa maggiore effettuata per le strutture ricettive a pagamento esercitate in forma imprenditoriale come alberghi, villaggi turistici, bed & breakfast e agriturismo che mantengono quindi il primato anche se risultano essere tra le strutture che hanno subito maggiormente gli effetti negativi della pandemia, subendo un calo pari al 71% rispetto al 2019. Più contenuto è stato il calo subito dalle spese dei viaggiatori che alloggiano nelle abitazioni private in affitto -48,9% e presso parenti e amici -27,8%.

⁵⁵ Quote percentuali sul totale

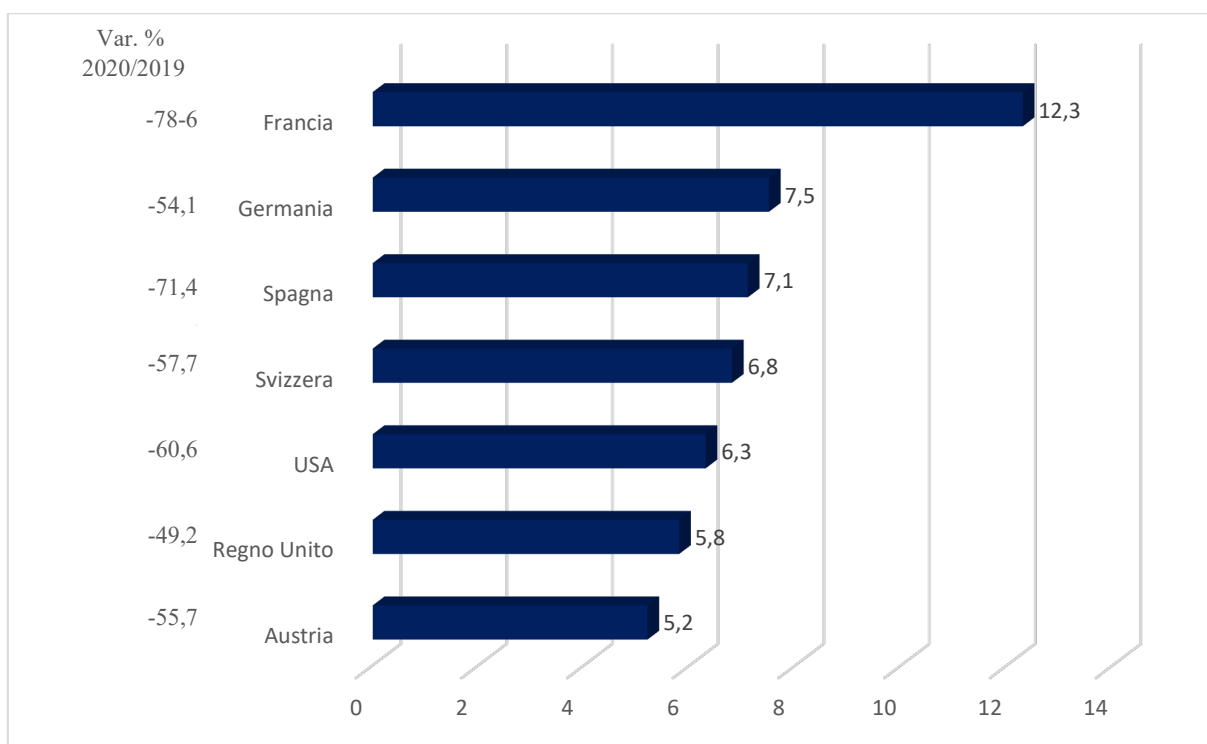
Grafico n.10: spesa dei viaggiatori in Italia per stato di residenza



Fonte: elaborazione propria sui dati della Banca d'Italia

La tecnologia è stata di fondamentale importanza durante la pandemia sia come veicolo di informazioni per contrastare il virus sia come strumento utile a consentire lo svolgersi di lezioni scolastiche, lavoro e riunioni mediante strumenti digitali. Per quanto riguarda la motivazione del viaggio nel 2020 la spesa dei turisti stranieri che vengono in Italia per trascorrere un periodo di vacanza è calata del 68,6%, molto di più rispetto alle spese dei viaggiatori che soggiornano nel nostro paese per altre motivazioni come motivi personali -44,3% o motivi di lavoro -50,3%. L'analisi della bilancia turistica del 2020 mette in luce anche un crollo dei flussi valutari in uscita del 64,7%. Dall'altro lato della medaglia anche le spese dei turisti italiani nelle principali destinazioni estere sono calate, soprattutto in Francia, che nonostante mantenga il primato nella graduatoria dei paesi dove si concentrano il maggior numero di spese, ha registrato un calo del -78,6% rispetto al 2019. Altro calo importante si è registrato in Spagna, pari al -71,4% che si classifica al terzo posto nella classifica preceduta dalla Germania che ha registrato una riduzione più contenuta pari al -54,1%.

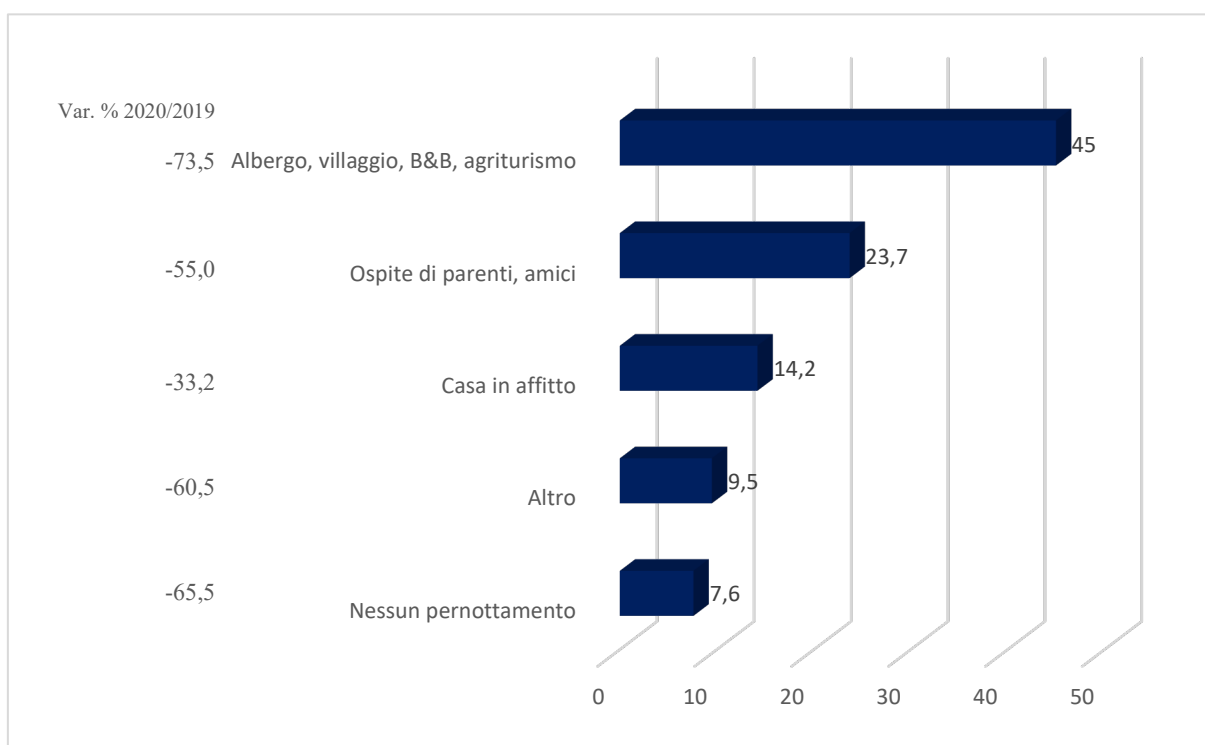
Grafico n.11: Spesa dei viaggiatori italiani all'estero per stato visitato



Fonte: elaborazione propria sui dati della Banca d'Italia

Analogamente a quanto registrato per gli stranieri in Italia anche le spese all'estero degli italiani che alloggiano in strutture imprenditoriali come alberghi, villaggi turistici, bed & breakfast e agriturismi si sono ridotte maggiormente rispetto alle spese sostenute dai viaggiatori di altre categorie.

Grafico n.12: spesa dei viaggiatori in Italia per stato di residenza



Fonte: elaborazione propria sui dati della Banca d'Italia

Il saldo della bilancia turistica italiana per l'anno 2020 ha registrato un calo del 54,9% facendo, quindi, registrare un'inversione di tendenza rispetto al trend crescente in consolidamento dall'anno 2017.

In particolar modo sono le imprese turistiche coloro che hanno subito maggiori ripercussioni dovute crisi rispetto a quelle subite dagli altri settori. Osservando gli indici del fatturato delle imprese dei servizi di alloggio e ristorazione in confronto ai servizi generali è possibile osservare come nel 2020 si sia registrato un crollo senza precedenti che è peggiorato nel secondo trimestre raggiungendo quota -71,4% e quarto trimestre -50% in corrispondenza della prima ondata di pandemia verificatosi nel nostro paese. Un quadro altrettanto negativo emerge per il comparto ricettivo, più specificatamente per quello alberghiero, a seguito del monitoraggio effettuato da RES STR Global, emerge come i valori assunti dagli indicatori oggetto di analisi abbiano subito importanti modificazioni, tra questi:

- il tasso di occupazione delle camere

- l'average daily rate (ADR), ovvero la tariffa media giornaliera
- il RevPAR, ovvero il ricavo per camera disponibile

Tali indicatori e le loro variazioni rispetto al 2019 evidenziano come l'anno si sia concluso in maniera drammatica per tutti gli operatori alberghiere di tutte le destinazioni analizzate, registrando forti cali sul fronte dell'occupazione delle camere e delle tariffe, di conseguenza anche sulla loro redditività.

Tabella n.9: indicatori di performance del mercato alberghiero in alcune località selezionate

Località	Occupazione camere*		ADR**		RevPAR***	
	%		Average Daily Rate		Revenue per Available Room	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Bergamo	29,6	69,3	71,9	81,9	21,3	56,8
Bologna	31,4	72,1	67,1	92,1	21,1	66,4
Como Laghi	30,0	67,7	253,0	315,5	75,8	213,7
Firenze	25,0	75,5	123,3	177,8	30,9	134,3
Genova	38,2	72,2	73,2	88,2	28,0	63,6
Lecce	37,7	64,0	67,1	69,8	25,3	44,7
Malpensa	31,7	78,1	71,2	81,5	22,5	63,7
Mestre	21,2	71,8	54,1	75,3	11,5	54,0
Milano	24,2	73,3	125,3	148,5	30,3	108,8
Napoli	25,9	74,0	96,2	118,1	24,9	87,3
Parma	27,0	60,7	66,0	77,4	17,8	47,0
Perugia	25,5	50,7	76,2	68,3	19,4	34,6
Reggio Emilia	30,2	66,0	55,6	65,4	16,8	43,1
Roma	20,9	72,8	114,6	147,3	23,9	107,3
Torino	25,9	68,4	72,7	87,7	18,8	60,0
Trieste	30,0	76,2	91,5	113,2	27,5	86,3
Udine	34,8	72,1	61,7	69,5	21,4	50,1
Venezia	23,6	65,3	248,7	337,1	58,8	220,1

Fonte: RES, STR Global

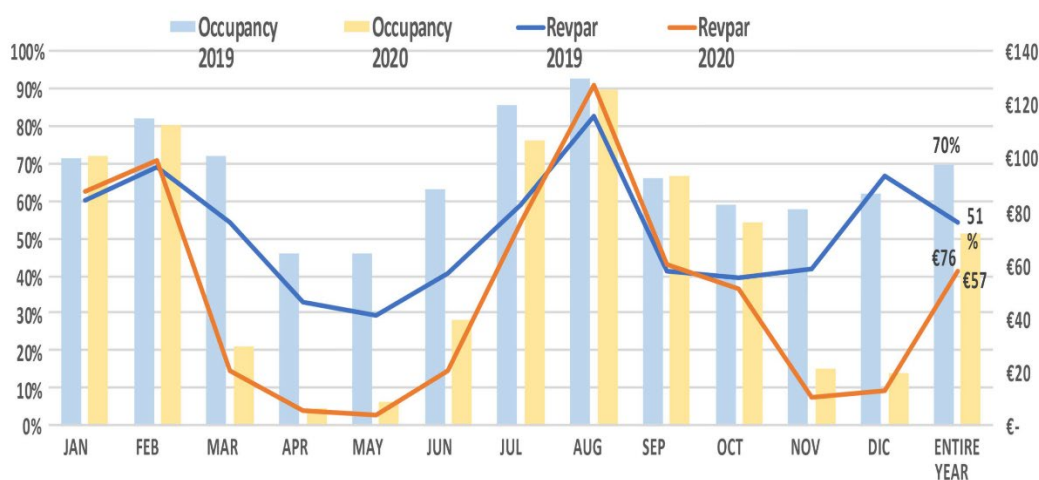
La maggior parte dei viaggiatori nel 2020 ha scelto di effettuare vacanze in luoghi vicini alla propria residenza e, a causa della mancanza di viaggiatori a lungo raggio, sono stati i centri d'arte più iconici della nostra penisola e le grandi destinazioni ad essere maggiormente colpiti dagli effetti del Covid-19, ma solamente alcuni di essi sono riusciti a compensare parzialmente la perdita con turisti locali e nazionali.

La pandemia non ha inciso territorialmente in modo uniforme, ma vi è una sostanziale differenza in termini di tariffa media giornaliera tra le strutture situate nelle città d'arte, in montagna, nelle località lacustri o balneari. L'analisi si basa sui dati, forniti dal rapporto FGRT hotel trend⁵⁶, relativi ai mesi in cui non erano in vigore restrizioni ai viaggi e la situazione sanitaria sembrava in miglioramento ed il desiderio di viaggiare per evadere dalla quotidianità si era riaperto.

Osservando il grafico sottostante che riporta le performance delle località di montagna è possibile osservare come queste abbiano mantenuto un andamento coerente con l'evolversi della situazione epidemiologica, ottenendo ottimi risultati a gennaio e febbraio 2020, seguiti poi da un crollo in relazione alla prima ondata iniziata nei primi di marzo e protratta per i mesi di aprile e maggio che comunque rappresentano mesi di bassa stagione per le località di montagna. A giugno si è registrata una breve ripresa, seguita dal boom di luglio, agosto, settembre e ottobre per poi calare nuovamente con l'arrivo della seconda ondata che ha colpito tutta Europa con l'introduzione di altre restrizioni e chiusure che si sono protratte fino alle festività natalizie. Il bilancio annuale finale, al netto della differenza tra il 2019 e il 2020, nonostante le restrizioni ed il calo registrato negli ultimi mesi dell'anno, risulta essere positivo per le località di montagna, infatti, sono stati generati profitti significativi per le strutture ricettive del cluster montano.

⁵⁶ FGRT hotel trend: Italy 2020 hotel results and 2021 forecast

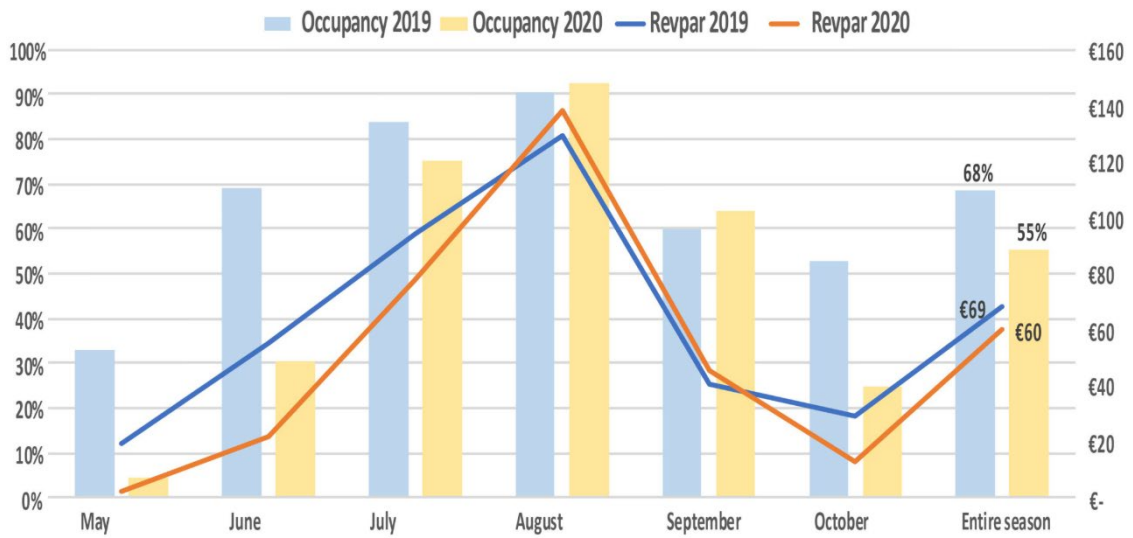
Figura n.9: Occupancy and Revpar year over year in Italy, mountain hotel



Fonte: FGRT hotel trend: Italy 2020 hotel results and 2021 forecast

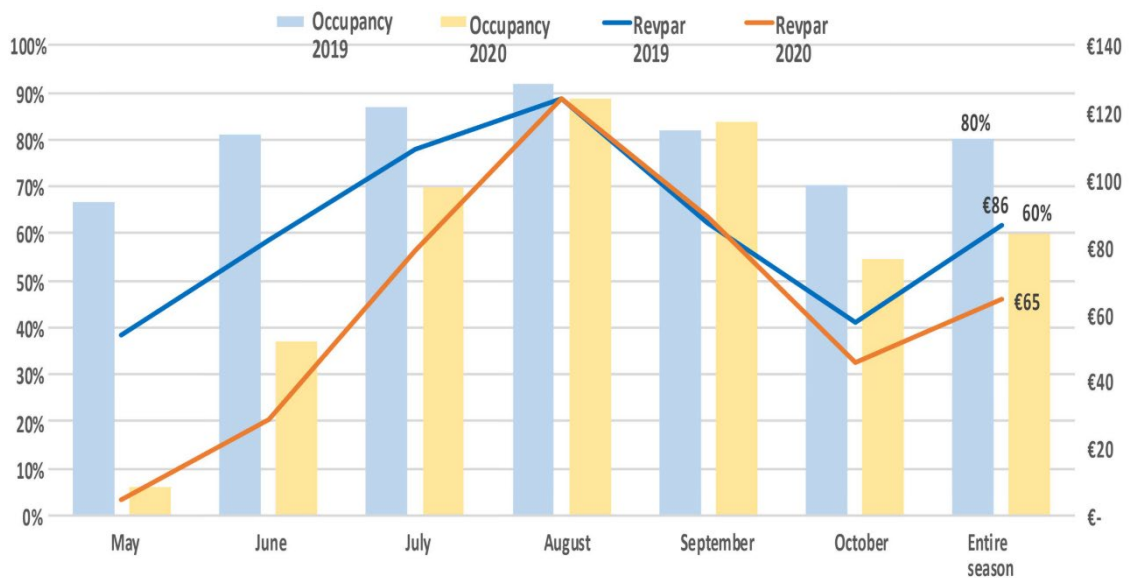
Le località balneari e lacustri hanno rispettato i trend degli anni precedenti, soprattutto per quanto riguarda i mesi estivi. Analizzando la stagione tradizionale per le vacanze al mare o al lago, ovvero maggio-ottobre, è possibile osservare come i mesi più deboli siano stati proprio i due mesi estremi, quindi quello di “apertura” e “chiusura” dell’estate del 2020, essendo generalmente mesi di bassa/media stagione per questa tipologia di località. Le strutture ricettive, rispetto agli anni scorsi, hanno subito un calo nel mese di maggio, influenzato particolarmente dalla serrata agli spostamenti e dalle chiusure interregionali ed europee, ma dopo la lenta riapertura di giugno si è registrato un boom per i mesi successivi, da luglio a settembre, che ha fruttato particolarmente per le strutture ricettive in destinazioni balneari. Nel mese di ottobre si è registrato un calo dovuto sia al passaggio da medio-alta stagione a bassa stagione, sia a causa delle prime avvisaglie di una seconda ondata e di nuove restrizioni soprattutto messe in atto dai paesi europei limitrofi che hanno portato ad una riduzione dell’afflusso di turisti stranieri, per gli albergatori questo calo di turisti europei ha portato ad una importante riduzione degli ospiti presenti all’interno delle proprie strutture, in quanto generalmente ottobre è il mese in cui le località turistiche italiane riescono a destagionalizzare il proprio business grazie agli afflussi di turisti stranieri, soprattutto tedeschi, olandesi, svizzeri e scandinavi.

Figura n.10: Occupancy and Revpar year over year in Italy, seaside hotel



Fonte: FGRT hotel trend: Italy 2020 hotel results and 2021 forecast

Figura n.11: Occupancy and Revpar year over year in Italy, lakeside hotel

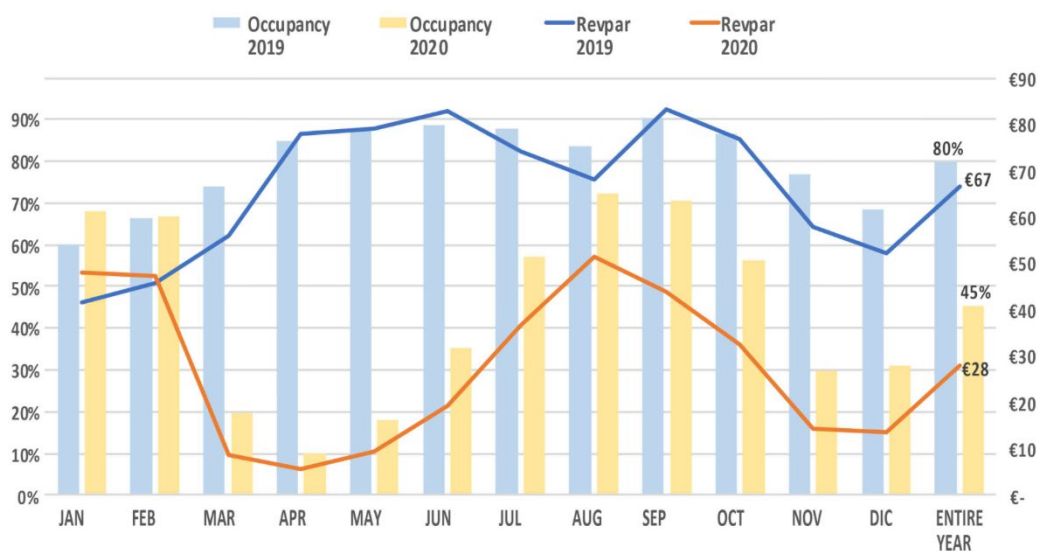


Fonte: FGRT hotel trend: Italy 2020 hotel results and 2021 forecast

Le strutture ricettive situate nelle maggiori città in termini turistici, tra cui Roma, Milano, Firenze, Napoli, Bologna, registrano il calo peggiore dovuta anche al quasi azzerarsi di alcune tipologie di turisti in alcuni periodi dell'anno soprattutto quelli

appartenenti ai segmenti leisure internazionali, gruppi organizzati, MICE⁵⁷, ecc. Le strutture situate in queste destinazioni hanno risentito sia della prima sia della seconda ondata con gravi perdite dovute non solo alle restrizioni ai viaggi internazionali, ma anche alla cancellazione di eventi e congressi, alla chiusura di ristoranti, bar, musei e altri luoghi dedicati all'intrattenimento e alla cultura. Tuttavia, tra le due ondate, ovvero dalla seconda metà di giugno alla prima metà di ottobre 2020, si è registrata una robusta ripresa soprattutto grazie alla riapertura delle frontiere e alla ripresa di buona parte dei voli all'interno della comunità europea, portando ad un ritorno dei turisti stranieri, soprattutto tedeschi, inglesi, francesi, olandesi e svizzeri. Dalla seconda metà di ottobre, come per le strutture situate nelle altre destinazioni, le strutture ricettive in città hanno subito importanti ripercussioni dovute al ripristino del lockdown, delle zone rosse e relative restrizioni, soddisfacendo solamente i pochi viaggiatori legati fondamentalmente al segmento business internazionale e alla possibilità di utilizzare la propria struttura per venire incontro alle esigenze dei lavoratori smart-working in cerca di un luogo in cui auto-isolarsi per poter svolgere le proprie mansioni lavorative al di fuori del nucleo familiare e degli ambienti domestici.

Figura n.12: Occupancy and Revpar year over year in Italy, cities hotel



Fonte: FGRT hotel trend: Italy 2020 hotel results and 2021 forecast

⁵⁷ Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions

Tra le città d'arte risulta essere Firenze la più colpita e la prima città che ha subito cali nel primo bimestre del 2020 con un calo pari al -83,3% dei pernottamenti.

Dal report pubblicato da FGRT si evince che all'interno del campione preso ad esame, la maggior parte delle strutture ricettive, nonostante le difficoltà incontrate nel corso dell'anno, siano, comunque, riuscite a raggiungere risultati di fine anno che garantiscono il raggiungimento del punto di break-even, dove i ricavi e le spese si annullano. Tra i fattori più importanti che hanno permesso di raggiungere questi risultati vi è la riduzione dell'offerta nelle città, in quanto moltissimi hotel nel corso dell'anno si sono trovati costretti a chiudere temporaneamente e ciò ha consentito di compensare la riduzione della domanda, in parte favorendo quelle strutture che sono rimaste per la maggior parte del tempo aperte. Infatti, chiudere un hotel per un lungo periodo porta sicuramente ad una notevole riduzione dei costi, tuttavia, non li elimina del tutto, perché alcuni costi saranno presenti indipendentemente dall'apertura o chiusura della struttura come, ad esempio, i mutui, affitti, costi di manutenzioni, tasse, ...

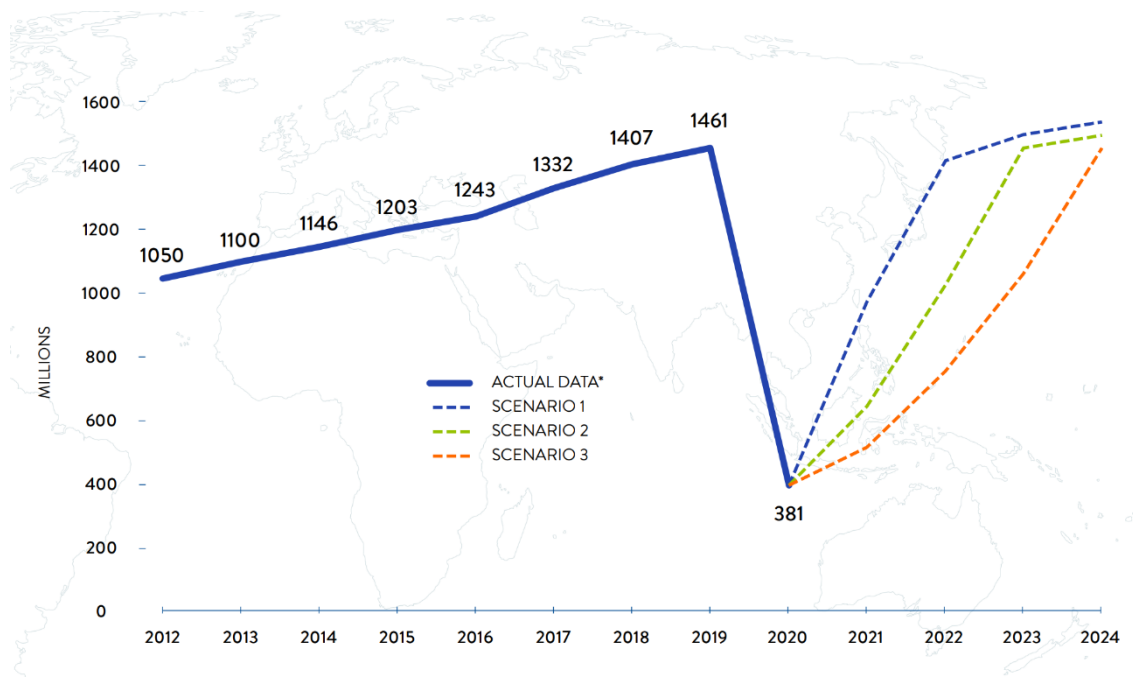
I primi dati del 2021 confermano che nel primo quadrimestre le presenze totali sono state l'85,6% in meno rispetto a quelle dello stesso periodo del 2019, con una perdita di presenze straniere pari al -95,5% e di italiani pari al -75,1%, per un ammontare di perdite di 4,2 miliardi di euro solo nei primi quattro mesi del 2021. Nel mese di aprile 2021 sono andati persi circa 100 mila posti di lavoro stagionali e temporanei, rispetto allo stesso mese del 2019 la perdita è stata del- 83,4%, il futuro è ancora incerto, nel momento in cui terminerà la cassa integrazione dovranno attendersi conseguenze anche sui contratti a tempo indeterminato e potrebbe crescere in modo esponenziale i licenziamenti degli operanti nel settore turistico. Le prospettive per il 2021 sono ancora molto incerte: il primo punto fondamentale è proprio il lancio della campagna di vaccinazione di massa che potrebbe contribuire a ripristinare la fiducia nei viaggiatori e consentire un allentamento delle restrizioni sugli spostamenti, purtroppo, l'emergere di nuove varianti ed il loro diffondersi in diverse aree del mondo hanno ridotto alcune speranze di una rapida ripresa del turismo nei primi mesi del 2021.

3.3 Futuro economico

Le prospettive per la fine del 2021 dal punto di vista turistico sono ancora incerte: il diffondersi di nuove varianti ha allungato i tempi per una ripresa rapida, il Fondo

Monetario Internazionale ha stimato una crescita dell'intera economia mondiale per l'anno 2021 del 6% e del 4,4 nel 2022, tuttavia secondo tali stime rimarrà ancora una certa dose di incertezza circa le possibili ricadute della pandemia e quindi dell'intero mercato, in quanto gli effetti sull'economia dipendono da molteplici fattori di difficile previsione tra cui primo fra tutti l'evoluzione della pandemia e le nuove mutazioni del virus, i progressi della medicina e le campagne vaccinali e tutte le possibili misure che i governi e gli enti sovranazionali possono mettere in campo per arginare i problemi legati alla pandemia. Per quanto riguarda le economie avanzate, con la vaccinazione della popolazione più vulnerabile, il Fondo Monetario Internazionale prevede che tutte le attività di alta intensità di contatto potranno riprendere e tornare ai livelli precedenti guidando una significativa ripresa della crescita, soprattutto grazie alla domanda repressa finanziata dai risparmi che sono stati accumulati nel corso del 2020. Tra i primi paesi a guidare questa nuova ripresa ci saranno gli Stati Uniti che dopo il nuovo pacchetto di stimoli e misure varato dall'amministrazione Biden dovrebbe tornare ai livelli di attività di fine 2019 circa verso metà 2021, mentre il Giappone raggiungerà tali livelli nella seconda metà. Per quanto riguarda i paesi dell'Eurozona e Regno Unito la ripresa si stima essere più graduale e lenta prevedendo che l'attività rimarrà al di sotto dei livelli di fine 2019 per tutto il 2022. Nei mercati emergenti e nelle economie in via di sviluppo è ancora una volta la Cina a distinguersi, infatti si prevede che essa registrerà dei tassi di crescita nettamente più elevati rispetto agli altri paesi, in quanto, in questa area, Cina esclusa, i dati inerenti all'approvvigionamento dei vaccini suggeriscono che un'efficace protezione non sarà disponibile per la maggior parte della popolazione nel 2021 e che quindi potrebbero essere necessarie misure di contenimento più frequenti che nelle economie avanzate e tutto ciò potrebbe frenare la velocità della ripresa economica. Per quanto riguarda il Pil, il FMI stima una crescita per l'Italia del 4,2% nell'anno corrente ed una continua crescita anche nel 2022 dovuta soprattutto ad un aumento dei consumi, tuttavia, permarranno gli effetti negativi che si sono generati con la pandemia sul tasso di disoccupazione che si prevede salire al 10,3% per l'anno corrente e all'11,6% nel 2022. Sulla base dei dati sul turismo raccolti, l'Organizzazione Mondiale del Turismo ha redatto tre possibili scenari per i possibili trend futuri per il 2021-2024 secondo cui potrebbero essere necessari da due anni e mezzo, nell'ipotesi più ottimistica, a quattro anni, in quella più pessimistica affinché il turismo internazionale possa ritornare ai livelli del 2019.

Figura n.13: possibili scenari 2021-2024 per gli arrivi turistici internazionali nel mondo



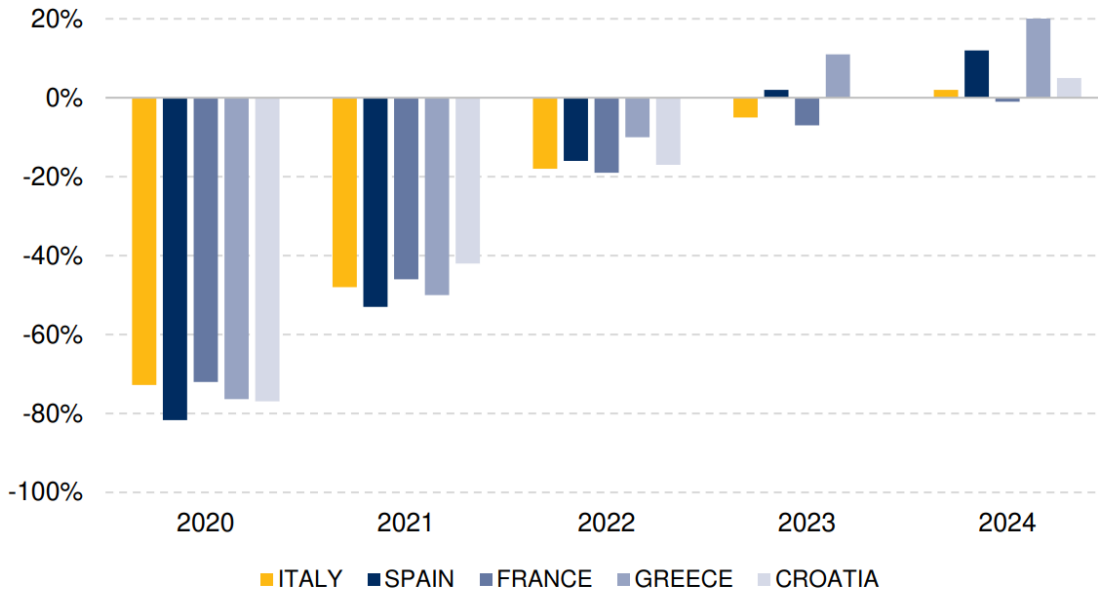
Fonte: UNWTO

La commissione europea all'interno dei documenti contenenti le previsioni economiche pronostica che l'emergenza epidemiologica continuerà ad incidere pesantemente sull'andamento dei flussi turistici e sull'intero settore per tutto il 2021, sia attraverso restrizioni dei governi ai viaggi non essenziali, sia indirettamente, nella misura in cui i viaggiatori percepiscano una sfiducia nel viaggiare per evitare di esporsi ad ulteriori rischi per la propria salute, almeno fino a quando non verrà raggiunta l'immunità di gregge. La commissione stessa ritiene che i flussi interni all'Unione Europea saranno i primi a crescere, mentre per i flussi provenienti dai paesi extra-UE sarà necessario più tempo per ristabilire i valori pre-pandemici, di conseguenza le entrate turistiche necessiteranno di maggior tempo per riprendersi considerando che i turisti extraeuropei sono quelli che mediamente spendono di più.

Per l'ENIT il pieno recupero ai livelli del 2019 per i paesi mediterranei è previsto tra il 2023 e 2024. In tale scenario si prevede che il 2023 sarà l'anno di un'uscita dalla crisi in primo luogo per la Grecia, che le stime prevedono registrare addirittura un aumento del +23% di pernottamenti internazionali rispetto al 2019, così come la Spagna che potrebbe registrare un aumento del +12%, la Croazia invece nel 2023 tornerà ai valori

pre-pandemia con un incremento del +5%, tuttavia, secondo l'analisi, Italia e Francia supereranno i volumi registrati nel 2019 entro il 2024.

Figura n.14: previsioni Enit per il recupero ai livelli del 2019 per una selezione di paesi



Fonte: Enit

Nonostante la pandemia, il 2020 è stato caratterizzato da alcuni segnali positivi per il settore dell'ospitalità, infatti, i principali indicatori di performance dell'industria alberghiera inerenti all'offerta hanno ottenuto risultati positivi, infatti, non è venuta meno la fiducia degli investitori e il numero di catene alberghiere, soprattutto di lusso e upper class, sono continuate ad aumentare anche se a tassi inferiori, confermando quindi le tendenze pre-pandemiche alla competitività degli operatori in tutte le classi di mercato, inoltre, si è registrata una crescita dei marchi nazionali, questi sono tutti segnali positivi che contribuiscono ad una ripresa della domanda nazionale e internazionale in uno scenario post-pandemico.

3.4 Focus il settore del lusso

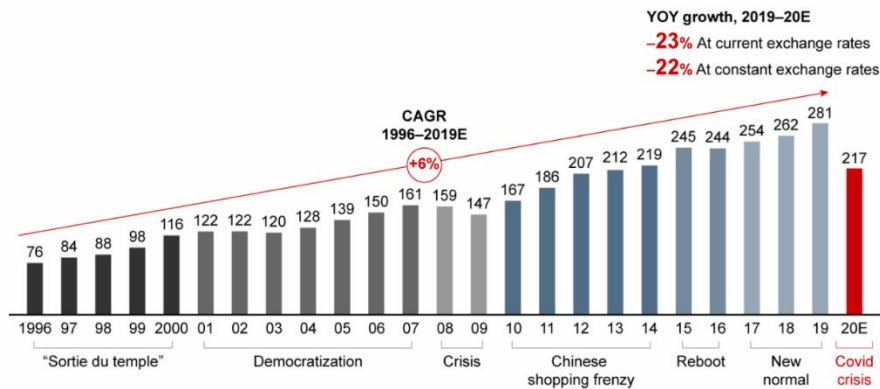
Fin dalle prime fasi della pandemia l'industria del settore di lusso ha accusato effetti negativi in termini di acquisti, un'ampia fetta di consumatori di lusso risiede in Cina, luogo in cui per primo si sono verificati casi di Covid-19 e primi lockdown totali. Tuttavia, ulteriori complicazioni si sono registrate quando il virus ha raggiunto l'Italia dove moltissimi brand hanno la propria sede. Nel corso della pandemia moltissimi brand si sono trovati a fronteggiare chiusure dei propri negozi e shop, tuttavia, una parte di essi ha sposato la causa mettendo le proprie fabbriche ed i propri impianti a disposizione per la produzione di beni essenziali per la crisi sanitaria come ad esempio gel igienizzante o abbigliamento protettivo per gli operatori sanitari⁵⁸. Aldilà dell'emergenza sanitaria, la pandemia rappresenta una seria minaccia indiretta per il settore del lusso, infatti, il prodotto interno lordo, i mercati finanziari, l'occupazione e di conseguenza la capacità di spesa hanno avuto subito un crollo importante con una conseguente sfiducia dei consumatori e della loro disponibilità di spesa.

Nel primo trimestre del 2020 il mercato del lusso è rimasto abbastanza stabile anche se con sostanziali variazioni tra i paesi. Il mercato italiano è quello che ha sofferto maggiormente con importanti cali nelle vendite dovuti alle chiusure, vendite che invece sono aumentate in Francia, Spagna, Germania e Regno Unito grazie ai turisti provenienti principalmente dalla Russia e Medio Oriente. Con l'aumentare delle restrizioni la fiducia dei consumatori è diminuita gradualmente fino ad arrivare alle chiusure totali con gravi perdite per i mercati. In passato il mercato del lusso ha dovuto sopportare altre trazioni ma mai come nel 2020, nel 2002-2003 con l'epidemia di SARS il mercato del lusso non era sviluppato come adesso e soprattutto ha resistito alla crisi perché l'industria non era così dipendente dai consumatori cinesi come oggi, anche, la crisi finanziaria globale del 2008-2009 ha toccato relativamente il settore turistico perché i consumatori provenienti dalla Cina avevano continuato a spendere anche quando la domanda occidentale si era indebolita. Le differenze principali con le crisi passate sono che con l'attuale pandemia i consumatori cinesi risultano essere più colpiti rispetto alle precedenti crisi, l'impatto del covid sull'economia reale si desume sia destinato a perdurare ancora e lo shopping di lusso da parte dei viaggiatori richiederà molto tempo prima di riprendersi e tornare ai valori pre-pandemia, un primo passo si

⁵⁸ <https://www.bain.com/insights/luxury-after-coronavirus/>

noterà con la cancellazione delle restrizioni sugli spostamenti, tuttavia, una sfida importante sarà riconquistare la fiducia dei consumatori.

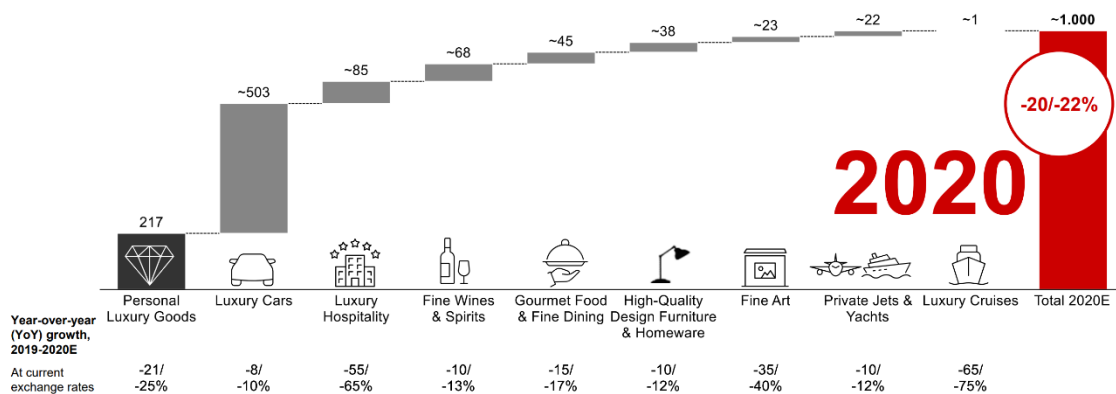
Figura n.15: andamento del mercato dei beni di lusso (€ billions)



Fonte: Bain & Company

Secondo Bain & Company, nel 2020 si è registrato un calo senza precedenti nel mercato del lusso del -20 / -22% che genera moltissima incertezza, con una perdita pari a 217 miliardi di euro, riportando il settore ai livelli del 2014 e tra i settori maggiormente colpiti risulta esserci quello dell'hospitality, gravemente in difficoltà, che registra una perdita intorno al 60% ed il settore delle crociere di lusso fortemente condizionato dal crollo dei flussi turistici a livello globale.

Figura n.16: panoramica dei segmenti del luxury



Fonte: Bain & Company

“Abbiamo vissuto un anno difficile, costellato da cambiamenti repentini e inaspettati, e il lusso non ne è uscito indenne. Sebbene il comparto abbia sofferto della mancanza di viaggi intercontinentali e dei continui lockdown, riteniamo che abbia la resilienza necessaria per superare la crisi. Crediamo nella capacità del settore di trasformare il proprio operato e ridefinire le proprie ragioni d’essere per soddisfare le nuove richieste dei consumatori e mantenere la sua rilevanza, soprattutto per le giovani generazioni.”

Claudia D’Arpizio, Senior Partner di Bain & Company e principale

È stato un anno caratterizzato da profondi cambiamenti a livello globale sia nel modo in cui viviamo sia nel modo in cui facciamo acquisti e in ciò che apprezziamo.

L’unica area geografica a chiudere il 2020 con numeri positivi è stata la Cina continentale che ha registrato una crescita del 45% raggiungendo circa 44 miliardi di euro di fatturato. Diversamente, l’Europa è tra i paesi ad aver subito il calo peggiore, dovuto soprattutto alla sua esposizione al turismo globale che è crollato in conseguenza alle restrizioni sugli spostamenti. La contrazione registrata è stata pari al 36% chiudendo a quota 57 miliardi di euro.

Gli Stati Uniti sono una delle aree minormente colpite, difatti, il mercato è sceso del 27% con un giro d’affari pari a 62 miliardi di euro. Tra i peggiori mercati si registrano il Giappone con il resto dell’Asia, soprattutto Hong Kong e Macao che hanno registrato rispettivamente una contrazione del 24% per il Giappone chiudendo a 18 miliardi di euro ed una contrazione del 25% per il mercato asiatico raggiungendo quota 27 miliardi di euro.

In Medio Oriente, grazie al lockdown più brevi e soprattutto grazie all’aumento degli acquisti da parte di residenti che fino ad allora si svolgevano al di fuori del territorio nazionale, gli effetti della crisi sono stati mitigati anche se in maniera non omogenea nella regione.

L’Australia è stata colpita duramente due volte, facendo registrare un anno negativo, in primo luogo attraverso l’insorgere di numerosi incendi ad inizio anno che hanno devastato la regione e successivamente con la diffusione del virus e l’interruzione del turismo.

Questi cambiamenti disomogenei nel mercato globale mostrano una tendenza che porterebbe al riequilibrio degli acquisti su scala globale, con i turisti che si trovano costretti a modificare il proprio viaggio effettuano acquisti principalmente nei loro paesi di origine, infatti, secondo la ricerca di Bain & Company gli acquisti effettuati localmente hanno toccato quota 80-85% del totale del mercato, prevedendo che tale trend possa stabilizzarsi in un futuro prossimo.

3.5 Misure messe in pratica dal settore pubblico

3.5.1 Il mercato del lavoro nel turismo pre covid

L'analisi del mercato del lavoro nel settore turistico si basa sui dati Inps, Federalberghi e Fipe che evidenziano come il settore turistico sia un settore importante per il nostro paese anche in termini di occupazione, infatti nel 2019 le aziende in tale settore hanno impiegato in media un milione e 300 mila lavoratori dipendenti, con livelli occupazionali in continua crescita per tutto il 2019 con un incremento del 4,7% rispetto all'anno precedente. Tale crescita ha riguardato tutti i comparti e, tra questi, i parchi divertimento sono quelli in cui l'aumento è stato più consistente pari al 13,6%, anche se il loro peso all'interno del settore rimane comunque marginale. Per quanto riguarda i dati inerenti alle tipologie di lavoro i loro trend sono stati differenziati, infatti è proseguita una forte crescita per i contratti di apprendisti passati da circa 89 a 100,7 mila unità registrando quindi un incremento del 13,1%, mentre il numero di operai, ovvero, coloro che costituiscono la netta maggioranza dei dipendenti del turismo, sono aumentati del 4,3%, gli impiegati del 2,3%, mentre quadri e dirigenti del 4%. Nel 2019 sono aumentati notevolmente i lavoratori part-time a discapito dei lavoratori a tempo pieno soprattutto negli esercizi ricettivi. Le ripercussioni sull'occupazione dei lavoratori nel turismo durante il 2020 sono state pesanti, infatti, la quota di imprese turistiche che hanno programmato di effettuare assunzioni di personale dipendente nel 2020 è notevolmente calata rispetto all'anno precedente, secondo il sistema informativo Exclesior di Unioncamere la percentuale è stata del 53,8% rispetto al 77,6% del 2019, le entrate programmate sono passate da 854 mila del 2019 a 507 mila nel 2020, quindi con una contrazione di 40,7 punti percentuali e, di queste, circa il 93,5% è costituito da assunzioni di lavoratori dipendenti in forte calo.

3.5.2 Esenzione IMU

La Federazione Alberghi ha messo in pratica un piano per venire incontro agli operatori turistici che hanno subito gravi perdite di fatturato, infatti, per l'anno 2020 si è adoperata, attraverso una continua opera di sensibilizzazione, per ottenere la cancellazione della prima e della seconda rata dell'imposta municipale propria (IMU) relativa agli immobili della categoria statale D/2 e le relative pertinenze, gli immobili adibiti a struttura ricettiva, stabilimenti termali, ristoranti, gelaterie e bar. Tale misura rappresenta un allentamento alla tensione che gli operatori turistici hanno dovuto sopportare nel corso dell'anno 2020, misura applicabile solamente ai soggetti passivi che siano anche gestori delle attività ivi esercitate, pertanto, rientrano tra i beneficiari dell'esonero anche i possessori degli immobili, i locatari degli immobili concessi in locazione e i concessionari delle aree demaniali. Il risultato raggiunto dalla Federazione, con l'ottenimento di tale riduzione, è molto importante e di aiuto per gli operatori, in quanto si stima che la cancellazione delle due rate di IMU relative agli immobili classificati abbia comportato una riduzione di imposte a carico del settore alberghiero pari a circa 322 milioni di euro, rappresentando un importante aiuto economico per tale categoria, inoltre, con la legge di Bilancio per l'anno 2021 è stata cancellata anche la prima rata dell'imposta municipale propria in relazione agli immobili delle strutture ricettive, agli immobili adibiti a stabilimenti balneari marittimi, lacuali, fluviali, nonché per gli immobili degli stabilimenti termali. Nonostante gli ottimi risultati ottenuti dalla Federazione, essa continua a promuovere e diffondere i suoi valori, con l'obiettivo di ottenere l'esonero anche in relazione alla seconda rata del 2021 per aiutare maggiormente gli operatori tutt'oggi in difficoltà.

3.5.3 Il credito imposta sui canoni di locazione:

Un altro strumento fondamentale per il settore turistico durante l'attuale pandemia è stato fortemente voluto da Federalberghi al fine di contenere gli effetti negativi derivanti dalle misure di prevenzione e contenimenti connesse all'emergenza sanitaria, ed è il credito d'imposta per i canoni di locazione degli immobili ad uso non abitativo e di affitto d'azienda, istituito dal decreto "rilancio". Il credito di imposta non è un finanziamento alle imprese, bensì si tratta di un vero e proprio credito che può essere destinato a compensare i debiti, ridurre le imposte dovute, o in particolari casi previsti

dalla legge è possibile chiederne il rimborso attraverso la dichiarazione dei redditi, può sorgere sia nei confronti dello stato centrale, sia nei confronti di altri enti territoriali come regioni, comuni, oppure istituti governativi come Inail, Inps, ... e altri soggetti di diritto pubblico. I beneficiari di questo provvedimento sono tutti i soggetti esercenti attività di impresa, arte o professione, con ricavi o compensi non superiori a 5 milioni di euro nel periodo d'imposta precedente a quello in corso alla data in vigore del decreto "rilancio", tuttavia, per le strutture alberghiere, termali e agrituristiche, il credito risulta applicabile indipendentemente dal volume registrato di ricavi e compensi nel periodo di imposta precedente, quindi possono accedere a questo strumento anche soggetti esercenti un'attività alberghiera con ricavi superiori a 5 milioni di euro, tuttavia, affinché il credito di imposta possa applicarsi, occorre che il soggetto beneficiario abbia subito una riduzione del fatturato o dei corrispettivi nel mese di riferimento di almeno il 50% rispetto allo stesso mese del periodo d'imposta precedente. Per tutte le strutture turistico ricettive, il credito di imposta è pari al 60% del canone di locazione ed al 50% del canone di affitto d'azienda, e spetta fino al 30 aprile 2021. Il credito è applicabile anche a tutti quei soggetti che non rispettando il requisito relativo alla perdita di fatturato abbiano però iniziato la propria attività a partire dal 1° gennaio 2019. Anche in questo caso la Federazione si è impegnata nella consueta opera di sensibilizzazione al fine di ottenere una proroga di tale misura per tutto l'anno 2021.

3.5.4 La tax credit vacanze

Un altro provvedimento molto utile previsto dal decreto-legge "rilancio" n.34 del 19 maggio 2020, è stato quello di riconoscere un credito a favore di tutti quei nuclei familiari che dispongono di un ISEE non superiore a 40.000 euro. Tale credit è utilizzabile dal 1° luglio 2020 al 31 dicembre 2021 per il pagamento di servizi offerti sul tutto territorio nazionale dalle imprese turistiche ricettive, agriturismi e bed & breakfast in possesso dei titoli prescritti dalla normativa nazionale e regionale, al fine di promuovere la ripartenza del turismo e di conseguenza dell'intero settore economico, incentivando le famiglie a trascorrere le proprie vacanze in Italia. L'ammontare del credito riconosciuto alle famiglie è di importo variabile compreso tra un minimo 150€ per i nuclei familiari composti da una singola persona, fino ad un massimo di 500€ a nucleo familiare. L'utilizzo di questa tax credit è stata disciplinata accuratamente nel

decreto “rilancio” il quale ha previsto il suo utilizzo sotto determinate condizioni, ovvero, le spese debbono essere sostenute in un’unica soluzione e presso una singola impresa turistico-ricettiva, inoltre, per ragioni di trasparenza fiscale, il corrispettivo deve essere documentato da documento commerciale o fattura elettronica nel quale deve essere tassativamente indicato il codice fiscale del soggetto che intende usufruire del credito. Il bonus vacanze è stata e tutt’ora è una misura che viene utilizzata dagli italiani, infatti come riporta Federalberghi nel suo rapporto, alla data del 31 dicembre 2020 erano stati generati 1.885.802 bonus, per un valore pari a 829.431.050 euro, e alla data del 15 marzo 2021, sono stati effettivamente utilizzati circa 770.737 bonus.

3.5.5 Decreto liquidità

Come abbiamo precedentemente osservato, i ricavi monetari delle imprese turistiche da inizio pandemia si sono ridotti drasticamente, comportando per le imprese ricettive una difficoltà maggiore per far fronte alle proprie spese, fondamentale è stato l’intervento statale che ha permesso alle piccole e medie imprese, danneggiate dall’emergenza sanitaria, di accedere ad un finanziamento sino ad un massimo di 30.000 €, la cui durata è stata prorogata dalla legge di bilancio per l’anno 2021, da 10 a 15 anni, attraverso la copertura della garanzia del Fondo Garanzia al 100% dell’importo. Tale misura è stata introdotta attraverso il decreto “liquidità” che ha, per le operazioni di investimento immobiliare nei settori turistico alberghiero e termale, introdotto la possibilità di combinare la garanzia del Fondo con altre forme di garanzia acquisite sui finanziamenti. Questa misura è fondamentale per le piccole e medie imprese operanti nel settore alberghiero, che, attualmente rappresentano una buona parte delle strutture ricettive presenti in Italia.

3.5.6 Contributi a fondo perduto

Altri provvedimenti straordinari sono stati introdotti per prevenire e arginare l’espansione degli effetti negativi sul sistema economico e, tra questi, una particolare importanza la riveste il contributo a fondo perduto per le imprese dei settori maggiormente danneggiati dalla pandemia. Tale contributo è stato riconosciuto, per l’anno 2020, a tutti quei soggetti esercenti attività d’impresa, di lavoro autonomo e di

reddito agrario, titolari di partita IVA, con un volume d'affari massimo di 5 milioni di euro e che avevano registrato una riduzione del fatturato del mese di aprile almeno pari al 33% rispetto allo stesso mese nell'anno precedente. Il decreto "ristori" ha previsto per tutte le imprese dei settori maggiormente danneggiati, un ulteriore contributo a fondo perduto. Gli alberghi e tutte le altre attività ricettive l'ammontare del contributo è stato al 150% del contributo a fondo perduto già ricevuto ai sensi del decreto-legge "rilancio", mentre per gli stabilimenti termali e ristoranti la percentuale di ristoro ammontava al 200% e tutte le altre attività ad alto rischio. È stato poi istituito un secondo contributo di ammontare non superiore a 150 mila €, riconosciuto anche a tutte quelle aziende che hanno ottenuto un fatturato superiore a 5 milioni di euro. Un altro decreto fondamentale è stato il decreto "sostegni", che ha previsto un nuovo contributo, anch'esso a fondo perduto, per l'anno 2021 per le imprese con un fatturato non superiore a 10 milioni di euro, a condizione che l'ammontare medio mensile del fatturato dell'anno 2020 sia risultato inferiore almeno del 30% rispetto all'ammontare medio mensile del fatturato ottenuto nell'anno precedente, tale contributo risulta essere variabile dal 20 al 60% in base ai ricavi annui dell'impresa, con un contributo minimo di 1.000 € per le persone fisiche e 2.000 € per le persone giuridiche, in nessun caso il contributo può essere superiore a 150 mila euro.

3.5.7 Politiche a sostegno dei lavoratori

Le misure messe in atto a sostegno dell'economia e del settore turistico da inizio pandemia ai giorni nostri non hanno solamente riguardato l'azienda in quanto tale, ma determinate misure sono state messe in atto per salvaguardare l'occupazione durante tutto il periodo di crisi. Numerosi sono stati i provvedimenti messi in atto dalle autorità a sostegno dei lavoratori come, ad esempio, il blocco dei licenziamenti, ovvero una misura eccezionale prevista che prevedere l'impossibilità per il datore di lavoro, indipendentemente dal numero dei dipendenti, a recedere dal contratto per giustificato motivo. Altro provvedimento adottato durante il 2020 in materia di indennità di disoccupazione è stata l'agevolazione concessa per le domande di Naspi e DIS-COL per gli eventi di cessazione involontaria dell'attività lavorativa che si sono verificati dal 1° gennaio 2020 e fino al 31 dicembre 2020. Altra proroga importante sempre in tema di disoccupazione è stata introdotta dal decreto-legge 10 marzo 2020 n.34 che ha disposto

il prolungamento di due mesi delle indennità di disoccupazione, il cui periodo di fruizione sia terminato nel periodo temporale che intercorre tra il 1° marzo e il 30 aprile 2020. Per quanto riguarda i lavoratori del settore turistico è stata prevista un'ulteriore indennità, pari, in un primo momento, a 600 €, per tutti i lavoratori stagionali del turismo e per tutti i lavoratori degli stabilimenti termali che avevano cessato involontariamente il rapporto di lavoro e non risultavano titolari di pensioni o di un reddito di lavoro dipendente. Per la realizzazione di tale misura è stato istituito un fondo pari a 103,8 milioni di euro.

3.6 Risposte alla crisi del settore della luxury hospitality

Come può un'impresa rispondere alla crisi? La parola crisi deriva dal greco *krisis* che significa scelta, decisione, fase decisiva di una malattia⁵⁹. Per l'Enciclopedia Treccani la crisi è uno “stato di forte perturbazione nella vita di un individuo o di un gruppo di individui, con effetti più o meno gravi”, per Toni Muzi Falconi, docente alla Lumsa di Roma e alla NYU di New York, la crisi è un “avvenimento non atteso interno o esterno, che coinvolge persone, processi, prodotti, attività finanziarie, commerciali o comunicative e che determina, o potrebbe determinare, una soluzione di continuità critica all'identità, all'immagine o alla reputazione dell'organizzazione stessa, andando a incrinare i suoi sistemi di relazione con uno o più pubblici influenti”. In altri termini, la crisi è, quindi, una situazione ad alto rischio ed emergenziale derivante da cause esogene ed imprevedibili che se non viene prontamente ed efficacemente gestita può portare a conseguenze catastrofiche e irreversibili, determinando per le aziende importanti riduzioni dei livelli di performance di natura economica-finanziaria ed un deterioramento della brand reputation, al contrario, una crisi ben gestita può portare l'azienda ad una rapida ripresa e ad un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti. Per tale motivo il verificarsi di una crisi non deve necessariamente essere percepita come una situazione di pericolo ma, in alcuni casi, può rivelarsi un'occasione unica di crescita e progresso dell'azienda stessa. La crisi innescata dalla pandemia da Covid-19 ha generato un importante impatto sull'intero sistema economico globale, uno shock esogeno che ha portato la maggior parte delle imprese ricettive a rivedere e

⁵⁹ <https://www.treccani.it/vocabolario/crisi/>

mettere in discussione i propri piani di sviluppo e le proprie performance per il futuro immediato.

Per le aziende è fondamentale mettere in atto strategie efficaci per affrontare i rischi e le conseguenze della crisi. Con strategia si intende un vero e proprio piano di azione da mettere in atto sia a livello operativo, amministrativo e finanziario garantendo coerenza tra l'insieme delle azioni e il contesto esterno cercando di ridurre al minimo le perdite e massimizzare i profitti. Per garantire un'uscita dalla crisi ed il rilancio dell'azienda occorre che essa operi in modo repentino in un'ambiente dinamico per contrastare instabilità e i rapidi cambiamenti.

“L'instabilità richiede capacità dinamiche in grado di formulare risposte ai veloci cambiamenti di contesto che possono riguardare le crisi aziendali, le minacce insite nella competizione globale e la contrazione crescente del ciclo di vita dei prodotti sostenuto dalla ricerca e dalle continue innovazioni di questo millennio. Per capacità dinamiche si intende l'abilità che l'impresa mette in campo per integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne utili alla gestione di rapidi cambiamenti di scenario”.

Marsilio Nodi, L'impresa oltre la crisi

Per uscire vittoriosi dalla crisi dovuta alla pandemia epidemiologica fondamentale è la capacità di azione delle imprese ricettive che passa anche dal modo in cui viene affrontata e comunicata la crisi nelle prime fasi per poter pianificare e mettere in atto un efficace piano di azione e valutare le risposte nel suo complesso. Fondamentale in questa fase è lo *chief executive officer* (CEO), il cui ruolo è ritenuto decisivo nel sostenere e aiutare l'azienda a superare le situazioni di crisi⁶⁰, grazie alla sua capacità di ritrovare e ristabilire la fiducia negli stakeholder che potrebbe essersi deteriorata in

⁶⁰ K.J. Englehardt, L.M. Sallot, J.K. Springston, “Compassion without blame: testing the accident decision flow chart with the crash of ValuJet Flight 592”, *Journal of Public Relations Research*, vol. 16, n.2, 2004, pp. 127-56

seguito ad un cambiamento delle prospettive future, come lo è stato nel momento in cui, a causa delle restrizioni e dei lockdown, i flussi turistici si sono quasi azzerati.

Un gruppo esecutivo composto da importanti manager in accordo con l'OMS hanno redatto una lista di strumenti utili alla gestione del rischio di contagio:

- piano di azione: ovvero realizzare un piano concreto contenente le procedure e regole da mettere in atto al fine di monitorare e ridurre al minimo il rischio di contagio;
- mobilitazione delle risorse: essere disponibili a mobilitare risorse umane, attrezzature e procedure per consentire il corretto sviluppo del piano di azione stabilito in accordo con le misure messe in atto dalle autorità sanitarie;
- monitoraggio: le figure manageriali all'interno della struttura ricettiva hanno il compito di monitorare e assicurarsi che le misure messe in campo siano efficaci;
- logbook: registro ordinato cronologicamente per tenere traccia di tutte le azioni intraprese in modo dettagliato come ad esempio relative alla sanificazione e al personale presente in hotel;
- comunicazione: la comunicazione deve avvenire in modo chiaro sia tra i piani alti del management e dipendenti, sia tra dipendenti e clienti in modo tale da rendere ogni soggetto all'interno della struttura informato in merito alle vigenti policy interne e linee guida da seguire;
- formazione: investire nella formazione del personale attraverso briefing sulle misure protettive da intraprendere per contrastare la diffusione del Covid-19.

Per comprendere cosa ci riserva il futuro è utile comprendere quello che è stato il passato, quindi, per capire quelle che saranno le risposte all'attuale situazione pandemica e quelle potranno essere le politiche che gli operatori decideranno di mettere in pratica è fondamentale analizzare quelle che sono state le strategie messe in atto per combattere una delle più grandi crisi della storia recente, ovvero, la crisi del 2008.

Nei periodi negativi è di fondamentale importanza per le aziende reagire il prima possibile, durante la crisi del 2008 la strategia vincente è stata quella di adottare strategie di sopravvivenza implementate dai diversi players del mondo del lusso, i quali si sono concentrati soprattutto su determinati aspetti quali:

- *fidelizzazione della clientela*: attraverso loyalty program o programmi di fidelizzazione volti a premiare l'acquisto ed il successivo ritorno presso una struttura dello stesso gruppo, il grado di fidelizzazione è direttamente collegato al grado di soddisfazione del luxury traveller, per tale motivo per ottenere risultati importanti in termini di fidelizzazione occorre in primo luogo avere un'ottima strategia di customer relationship management;
- *mantenimento di standard qualitativi elevati*: al fine di mantenere l'attuale portafoglio di clienti, in quanto, diminuire la qualità dei prodotti consentirebbe in primo luogo risparmio sui costi, tuttavia, non si tratta di una politica applicabile in quanto i consumatori abituati ad un determinato livello di qualità non saranno soddisfatti di trovare il solito prodotto con qualità minore, pertanto, soprattutto nei periodi di crisi e per le aziende operanti nel settore del luxury fondamentale è elevare la qualità percepita dai consumatori;
- *internazionalizzazione per sfruttare i consumatori di ogni area geografica soprattutto nei mercati in espansione*;
- *Miglioramento dei prodotti*.

Carlo Pambianco all'interno del suo studio ha individuato sette elementi sui quali fare leva durante i periodi di crisi per fronteggiarla al meglio e consentire all'impresa di uscirne vittoriosa, tra questi troviamo:

1. Prodotto
2. Prezzo
3. Espansione del mercato
4. Distribuzione
5. Risorse umane
6. Investimenti
7. Costi

Come visto precedentemente è stato fondamentale per le imprese operanti nel settore del lusso, soprattutto durante i periodi di crisi, innovare e ripensare il proprio *prodotto* per rispondere alle esigenze, in continua evoluzione, dei consumatori attuali e dei potenziali consumatori futuri. Fondamentali, in relazione al prodotto, sono le operazioni inerenti al

brand extension sviluppate soprattutto dai marchi più conosciuti che riescono a far leva sulla forte immagine del proprio brand per riuscire ad entrare in nuovi settori potenzialmente profittevoli che consentirebbero una riduzione del rischio. A tal fine è estremamente importante che il brand venga implementato secondo determinate operazioni strategiche che consentino di preservare il prestigio della marca e mantenere una coerenza di immagine tra i vari prodotti proposti anche se nettamente diversi tra loro, ciò consente di accrescere la fedeltà del consumatore che sarà spinto a trasferire la propria lealtà nei confronti del brand ai prodotti introdotti più recentemente. Tale strategia di brand extension non solo consente di aumentare i profitti del brand ma, attraverso una diversificazione del rischio, consente di ottenere un vantaggio in termini di compensazione di eventuali perdite registrate da uno o più prodotti, che non risulta conveniente eliminare dal proprio portafoglio di azienda per pure motivazioni di carattere strategico. Tuttavia, non sempre la brand extension risulta essere la chiave vincente, infatti, in caso di aziende che si trovano ad operare in nicchie di mercato tale operazione potrebbe risultare non particolarmente profittevole in quanto esse non avendo grande notorietà al di fuori della propria area in cui operano, il successo non sarà assicurato come nel caso in cui si tratti di brand famosi a livello internazionale. In merito a tali aziende una strategia che potrebbe risultare vincente in periodi di crisi risulta essere la cancellazione di una o più linee di prodotto ritenute poco profittevoli o troppo costose per l'azienda stessa, la quale dovrebbe concentrarsi sui core product che consentano di ottenere risultati migliori. A tale strategia si lega anche il parere degli analisti di KPMG⁶¹ secondo i quali durante la crisi risultano essere numerose le aziende che, pur avendo delle linee di prodotto in perdita, continuano a mantenere un portafoglio molto ampio e, come abbiamo precedentemente affermato, può essere decisivo effettuare una revisione del *posizionamento* nel mercato in modo da potersi focalizzare sulle linee di prodotto che consentono di realizzare un profitto maggiore e più stabile.

Il secondo elemento da tenere in considerazione in periodo di crisi è sicuramente il *prezzo*, come precedentemente anticipato durante la crisi del 2008 la maggior parte delle aziende operanti nel settore del luxury non ha ridotto il prezzo dei propri prodotti, questo perché il prezzo, soprattutto nel settore del lusso, risulta essere anche un

⁶¹ “Luxury business: responding to the crisis”, KPMG International, Luglio 2009, pag. 5

elemento indicativo dell'elevata qualità, esclusività e rarità, quindi, una riduzione di esso avrebbe portato ad una riduzione nella percezione della qualità del prodotto da parte del consumatore ed una relativa perdita di credibilità soprattutto per i clienti che sono invogliati all'acquisto da alcuni elementi quali esclusività e rarità. Inoltre, i maggiori acquirenti durante i periodi di crisi risultano essere i soggetti meno colpiti dalle riduzioni di reddito e pertanto non disprezzeranno i prezzi elevati dei beni ricercando sconti o promozioni. Durante la crisi del 2008 la strategia adottata dalla maggior parte delle imprese non è stata quella di ridurre i prezzi ma, bensì, quella di lanciare linee secondarie di prodotti con prezzi inferiori ma sufficientemente elevati da non far perdere il prestigio del marchio. Si tratta di prodotti destinati principalmente ad un pubblico più giovane e meno facoltoso, appartenente alla fascia di reddito medio-alto.

Un'altra strategia vincente è quella di attivare politiche aziendali volte all'*internazionalizzazione* del brand per raggiungere nuovi mercati in crescita come la Cina, il Sud America e la Russia in primis perché ciò consentirebbe di aumentare le vendite, in secondo luogo ampliando il proprio portafoglio clienti a livello geografico il rischio economico si riduce in relazione ai mercati.

Strettamente connesso alla strategia di internazionalizzazione risulta essere l'*ampliamento della rete distributiva* attraverso l'apertura di numerosi punti vendita nei mercati di lusso con maggior potenziale di profitto. La strategia di aprire nuovi locali dedicati esclusivamente al brand e gestiti da esso stesso consente di ottenere un incremento dei profitti grazie al raggiungimento di nuovi segmenti di clientela, tuttavia questa strategia potrebbe portare degli svantaggi dovuti soprattutto all'incremento di costi e alla difficoltà di adattarsi alle necessità e alle tradizioni di culture molto diverse da quelle del paese di origine del brand, sicuramente l'apertura di locali commerciali esclusivi di un unico brand aumenta la percezione del cliente in merito all'attenzione che il brand stesso gli riserva, in quanto all'interno dei locali, a differenze dei magazzini multimarca, il cliente ha la sensazione di interfacciarsi direttamente con il brand mediante i dipendenti.

Un altro aspetto importante messo in luce dall'analisi di Pambianco è quello della gestione delle *risorse umane* e la relativa formazione, infatti, in situazioni di crisi può risultare una carta vincente investire nella formazione del personale, soprattutto dei

giovani, in modo da potersi assicurare dipendenti competenti in grado di creare un forte vantaggio competitivo grazie ad un organico di risorse umane dotato di competenze importanti.

Non solo è importante investire nella formazione ma è altrettanto importante gestire al meglio gli *investimenti*, nonostante nei periodi di crisi si rilevi una mancanza di liquidità, fondamentale è non eliminare gli investimenti in pubblicità per non perdere posizioni e far cambiare la percezione dell'azienda al proprio pubblico.

Altro elemento fondamentale da considerare sono proprio i *costi* che, soprattutto nei periodi di crisi, rappresentano dei vincoli forti all'attività d'impresa, infatti le politiche più comunemente adottate in termini di costi durante i periodi negativi dal punto di vista economico sono quelle volte alla riduzione dei costi senza però intaccare negativamente il prodotto, l'obiettivo aziendale risulta essere quello di abbassare il più velocemente possibile il punto di break-event per poter godere più a lungo di una posizione di vantaggio rispetto alle aziende concorrenti, tuttavia, come sottolineato al punto precedente è fondamentale non tagliare eccessivamente i costi relativi al marketing e alla pubblicità per non perdere quote di mercato. Infatti, storicamente sono proprio le aziende che nei periodi di crisi hanno investito maggiormente in pubblicità e marketing quelle che hanno superato in modo migliore i periodi di crisi.

A seguito della crisi del 2008 l'attenzione dei consumatori si è rivolta particolarmente alle tematiche di solidarietà sociale e di salvaguardia dell'ambiente. Per tale motivo, nell'ottica di rendere più appetibile agli occhi dei consumatori il prodotto è utile aumentare la sensibilità dell'azienda verso tali temi fondendo i valori del brand alle tematiche umanitarie e ambientali del momento creando maggiore fidelizzazione della clientela. La fidelizzazione risulta essere una carta vincente in quanto l'obiettivo dell'azienda non è quella di incentivare l'acquisto di un singolo prodotto, ma, pensando in grande, l'obiettivo è proprio quello di indurre il consumatore a ripetere l'acquisto il più frequentemente possibile e per riuscire a raggiungere tale obiettivo è fondamentale per l'azienda migliorare l'esperienza che il consumatore vive nel momento dell'acquisto di un prodotto di lusso come affermato da Milton Pedraza, CEO del Luxury Institute di New York, in una intervista rilasciata a Luxury Daily, concludendo il proprio

intervento con “Customer culture always matters, but in a recession it allows you to thrive while others survive”⁶².

Sono molte le proposte di azioni alla crisi pandemica scoppiata nel 2020, tra tutte Bain & Company⁶³, a seguito di un’approfondita analisi del settore dell’ospitalità di lusso, propongono alcuni comportamenti da mettere in atto per smussare l’impatto a breve termine della crisi, operando su tre fronti principali:

- *governare attraverso una nuova struttura di leadership*: la pandemia minaccia in primo luogo la salute pubblica, pertanto, prevenire l’infezione e sostenere la popolazione che ne è stata colpita deve essere la priorità nel breve termine. Tale dovere si applica anche internamente alle aziende le quali dovrebbero mettere in atto tutte le misure possibili a sostegno dei propri lavoratori per migliorarne le condizioni sanitarie ed evitare il diffondersi del virus all’interno degli edifici aziendali, ma non solo, l’economia nazionale è influenzata da diversi fattori soprattutto dallo stato di salute dei propri cittadini, pertanto, compito delle aziende dovrebbe essere dimostrare empatia attraverso la comunicazione e attraverso azioni per sostenere la lotta contro il Covid-19 mediante donazioni di natura finanziaria o risorse in natura utili a combattere e prevenire la diffusione del virus. Un ruolo importante è giocato dai piani di emergenza che ogni azienda deve redigere e continuamente aggiornare, per realizzare tutto ciò lo studio propone alcune linee guida da seguire:

- sviluppare scenari di consumo futuro basati sull’evoluzione della pandemia cercando di valutare il probabile impatto sia sul conto economico, sul bilancio e sul flusso di cassa;
- creare un comitato ristretto di leader di crisi per riuscire a prendere decisioni rapide nel momento del bisogno;

⁶² : R . Lamb, “How should luxury brands react to talk of a recession?”, Luxury Daily

⁶³ Luxury after Covid-19: Changed for (the) Good?, Claudia D'Arpizio, Federica Levato, Stefano Fenili, Fabio Colacchio, and Filippo Prete, March 26, 2020

- valutare costantemente l'andamento della situazione finanziaria.
- *agire per massimizzare la resilienza finanziaria e operativa del brand nel breve termine*: il concetto di base è rimanere a contatto con i propri clienti, pertanto, tra le azioni che possono essere messe in atto vi sono: assicurare il cliente e dimostrare di mettere in pratica tutte le misure possibili per proteggere la salute delle persone, promuovere un senso di community attraverso contenuti editoriali coinvolgenti, incontri sociali virtuali ed iniziative finanziate volte a sensibilizzare e coinvolgere i clienti e potenziali clienti. Risulta fondamentale mettere in pratica misure che consentano di proteggere la linea di produzione principale, per raggiungere tale obiettivo è fondamentale investire maggiormente nelle vendite e marketing online, approcciarsi in modo diverso alla campagna di vendita proponendo show room virtuali o trunk show⁶⁴. Al fine di massimizzare la resilienza finanziaria e operativa del brand è importante adeguare le proprie spese operative al capitale rimandando quindi tutte quelle spese inutili in un momento delicato come possono essere gli investimenti non strategici o le aperture di nuovi punti vendita durante il lockdown, puntare piuttosto sulla formazione dei propri dipendenti.
- *trasformare la proposta di valore e il modello di business per il futuro*: il settore della luxury hospitality negli ultimi anni sta subendo importanti cambiamenti che la pandemia ha accentuato, i consumatori si stanno evolvendo sono sempre più digitali agili e sostenibili, fondamentale è quindi ripianificare la propria strategia volta al soddisfacimento del cliente tenendo conto di tutti i cambiamenti che stanno avvenendo nel mercato.

Sono molteplici le misure messe in atto dai vari operatori ricettivi per combattere il virus e la crisi e garantire una più rapida ripartenza del settore, seguendo le linee

⁶⁴ Un trunk show è un evento in cui i venditori presentano i propri prodotti direttamente al personale dei negozi e ai clienti in un luogo che può essere sia un punto vendita tradizionale sia un luogo insolito per la linea di prodotti. Nel settore di lusso sono sempre più diffusi i trunk show online, noti sono i casi di Salvatore Ferragamo, il primo nel 2022 e Linda Fargo.

dell'OMS per una corretta gestione dell'epidemia. Lo scopo della ripartenza sicura è quello di garantire adeguate condizioni sanitarie, assicurando un'attenta sanificazione, controllo e prevenzione delle strutture ricettive, in modo da orientare ed incentivare i viaggiatori ad un ritorno a viaggiare protetto e sicuro. Per poter raggiungere risultati auspicabili è necessaria un'intensa collaborazione tra strutture ricettive, istituzioni e ospiti, attraverso semplici gesti quotidiani come possono essere: un'organizzazione volta al rispetto e al mantenimento del distanziamento sociale, l'applicazione di tutte le norme imposte sia a livello nazionale sia a livello della singola struttura ricettiva per il mantenimento di determinati standard, inoltre, gli ospiti vengono chiamati a collaborare e cooperare nell'implementazione delle strategie di contenimento del virus.

Nello specifico osserviamo l'operato delle grandi multinazionali che operano nel settore dell'ospitalità, in quanto esse sono in grado di influenzare in modo più massiccio le dinamiche del settore, in quest'ottica analizziamo solo alcune delle misure e programmi che sono stati implementati durante la pandemia. *Marriott International* è attualmente una delle più importanti multinazionali che gestisce e concede in franchising numerose strutture ricettive e in risposta alla crisi epidemiologica ha lanciato il programma Global Cleanliness Council, il quale mira al miglioramento delle condizioni igienico-sanitarie all'interno delle strutture, ma non solo, tale programma ha permesso di redigere norme e delle linee guida dei comportamenti da seguire per il contenimento del virus. Inoltre, Marriott International ha investito nell'implementazione degli apparati tecnologici per prevenire e contrastare la diffusione del virus con irroratrici elettrostatiche di disinfezione, sistemi avanzati di controllo delle temperature che talvolta possono risultare non necessarie agli occhi dei clienti, ma fondamentali per assicurare un'esperienza sicura all'interno della propria struttura. Per la stesura dei protocolli Marriott ha lanciato in campo esperti provenienti da molteplici settori per ridefinire gli standard di pulizia e sicurezza con l'impegno di continuare a monitorare ed evolvere attivamente le proprie soluzioni per garantire una continua attenzione alla salute e alla sicurezza dei propri ospiti e collaboratori⁶⁵. Per promuovere la propria politica oltre a pubblicizzare sul proprio sito tale programma, Marriott, ha realizzato un video promozionale per rassicurare i clienti in merito a tutte le misure messe in atto per salvaguardare la loro salute. Tra le politiche messe in atto durante questa situazione di

⁶⁵ <https://clean.marriott.com/#commitment>

crisi vi è una pianificazione attenta e dettagliata delle pratiche di pulizia da effettuare mediante disinfettanti di livello ospedaliero e rifornire ogni camera di salviette disinfettanti ad uso personale ed esclusivo degli ospiti, inoltre, per ridurre i rischi di trasmissione di Covid-19 attraverso il contatto da persona a persona, Marriott ha riorganizzato e creato una nuova segnaletica all'interno delle proprie strutture per condurre il cliente nell'ala desiderata senza dover interagire con il personale ricettivo. Marriott non è stato l'unico gruppo a distinguersi per l'attenzione al cliente in questo particolare periodo, infatti, la catena *Best Western Hotels & Resorts* dichiara che la priorità assoluta è la salute, il benessere e la sicurezza di ospiti, dipendenti ed albergatori lanciando il nuovo programma *We Care Clean*⁶⁶, il quale prevede il quale prevede stringenti misure da mettere in pratica nelle cinque diverse aree presenti nelle loro strutture, tra cui:

- reception e hall: sono stati introdotti nuovi protocolli per ridurre al minimo il contatto tra ospiti e personali attraverso l'applicazione *Best Western Mobile Concierge Platform* che semplifica le procedure di check-in e check-out, inoltre sono state inserite all'intero dei locali segnaletica ben visibile e rimossi tutti i materiali informativi quali riviste e brochure all'interno della hall che potrebbero essere veicolo di diffusione del virus;
- camere e servizi di pulizia: sono stati introdotti nuovi protocolli di igiene e pulizia più decorosi per ogni camera, inoltre, a seguito del check-out e per le successiva 24 o 72 ore tali camere non saranno accessibili per permettere le operazioni di sanificazione delle superfici di contatto, inoltre, per garantire la sicurezza e la salute degli ospiti e del personale, il servizio di pulizia in camera che normalmente veniva eseguito quotidianamente, adesso è disponibile solo su richiesta del cliente;
- restrizioni temporanee per la colazione: *Best Western* ha deciso di adottare una politica restrittiva con priorità assoluta della sicurezza degli ospiti, pertanto, le aree ristorazioni sono state chiuse in rispetto delle normative locali e *Best Western* ha predisposto due opzioni per la colazione, la prima è colazione “*Grab & GO*”, ovvero una colazione al sacco con cibi e bevande preconfezionate, in alternativa, viene proposta una colazione “preparata ed impiattata in anticipo”

⁶⁶ https://www.bestwestern.com/it_IT/hotels/discover-best-western/covid-19-response.html

per ridurre al minimo il contatto degli ospiti con cibi, bevande e superfici, per ridurre il rischio di contaminazione indiretta;

- aree pubbliche: all'interno delle aree pubbliche sono state collocate colonne dispenser per sanificare le mani;
- requisiti per i dipendenti ed il personale: Best Western ha investito in corsi appositi per formare il personale sulle disposizioni vigenti in materia di prevenzione fornendo loro tutte le attrezzature necessarie per adempiere ai loro doveri in modo sicuro.

Sulla stessa linea di pensiero anche Hilton che ha messo in atto il programma CleanStay, Clean and Ready for you, tale programma si basa sulla partnership stretta tra Hilton e RB, produttori di Lysol® e Dettol®. Il programma redatto da Hilton è un insieme di rigidi protocolli che il personale deve seguire per garantire standard di sicurezza elevati, per quanto riguarda le camere le regole da seguire per la pulizia sono rigidissime e al termine della pulizia l'ispettore delle pulizie dovrà verificare la corretta pulizia e apporrà sulla porta il sigillo creato ad hoc, garantendo così al cliente che dal momento dell'ultima pulizia e sanificazione nella stanza non vi è entrato più nessuno. Un'altra rivoluzione messa in atto da Hilton è lo sfruttamento dell'app Hilton Honors che consente di scegliere la propria camera e incoraggia gli ospiti ad effettuare il check-in digitale online, inoltre, l'app consente di saltare il passaggio del ritiro chiave in reception in quanto all'interno dell'app stessa è presente la chiave digitale per accedere alla stanza selezionata. Ad oggi è presente il progetto Hilton EventReady, ovvero, la fase successiva di Hilton CleanStay. Si tratta di un programma che amplia gli elevati standard igienico-sanitari del programma CleanStay, affrontando ogni punto di contatto con l'esperienza business e quindi degli incontri. Hilton, infatti, si è adoperata per non trascurare il segmento del business, target fondamentale per tale catena alberghiera, fornendo agli host pieno supporto durante tutte le fasi della riunione stessa garantendo le norme igienico sanitarie previste per legge.

Come appena visto sono molteplici i programmi per la ripartenza messi in atto dai colossi operanti nel settore dell'ospitalità di lusso che hanno evidenziato l'impegno e la necessità di voler ripartire continuando a mettere in primo piano la salute e la sicurezza dei propri clienti e lavoratori, tra le altre misure di contenimento proposte troviamo: menu consultabili online, implementazione dei percorsi di ingresso ed uscita dalle strutture ricettive e all'interno delle aree interne con ingressi alle sale scaglionati.

Ancora, la prenotazione e l'invio della relativa documentazione avverrà principalmente attraverso i canali informativi evitando il più possibile il contatto con il personale, predisponendo inoltre divisori in plexiglass per consentire di interfacciarsi con il desk e con il personale addetto ad i pagamenti preferibilmente attraverso il contactless così da evitare lo scambio di denaro.

Per il futuro dovremo, quindi, aspettarci un cambiamento nelle modalità di viaggiare e di vivere l'esperienza durante il soggiorno, le misure introdotte modificheranno considerevolmente le abitudini dei viaggiatori e delle strutture attente a garantire un'offerta conforme alle loro richieste. In tal senso verranno rivoluzionate alcune aree e spazi comuni, dalla hall alle stanze dedite a congressi e riunioni, verranno implementati i sistemi di aereazione e di sanificazione degli ambienti, inoltre, aumenterà la spinta all'utilizzo della tecnologia in ogni fase del processo produttivo nella catena alberghiera. Dopo aver creato i protocolli occorre che i vari brands si impegnino nella loro promozione, infatti, l'efficacia di tali protocolli e procedure deve essere trasmessa attraverso sistemi di comunicazione ben studiati, capaci di rassicurare il cliente e accompagnarlo per tutto il viaggio. Il design delle nuove strutture ricettive del lusso avranno spazi completamente ripensati per adattarsi al distanziamento sociale, ma non solo, i tappeti abbandoneranno le sale comuni e le camere delle strutture per i prossimi anni essendo visti come possibili strumenti di contagio così come anche la moquette. Si presume quindi che le spese aumenteranno a fronte di una diminuzione considerevole della capacità ricettiva.

La ripartenza deve essere intrapresa in modo graduale e rispettando la sicurezza dei propri ospiti ed operatori, ciò significa che le tempistiche per una piena ripresa non saranno nell'immediato futuro ma sarà frutto di un progressivo riassetto.

3.7 Nuovi trend mercati di lusso

Nei precedenti capitoli abbiamo analizzato quella che è stata la situazione del 2020, anno caratterizzato da shock e forti cambiamenti, e dei primi mesi del 2021 caratterizzati da forte incertezza che aleggerà ancora per un po' in tutti i settori. Per quanto riguarda il 2021 sono stati definiti da Bain & Company alcuni possibili scenari, tali esperti hanno previsto una crescita variabile che va dal +10/12% al +17/19% a seconda di numerose variabili tra cui: condizioni macroeconomiche dei singoli paesi,

evoluzione del Covid-19 e insorgenza di nuove varianti e di conseguenza la velocità di ritorno a viaggiare liberamente a livello locale e all'aumentare della fiducia dei consumatori locali. Stando ad i dati attuali il mercato del lusso dovrebbe recuperare circa il 50% della perdita di profitto del 2020 nel corso del 2021, tuttavia, per raggiungere i livelli pre-pandemici e ad avere una ripresa totale occorrà aspettare almeno due anni, con il mercato che tornerà ai livelli del 2019 entro la fine del 2022 - inizio 2023.

Anche i consumatori del lusso nel settore dell'ospitalità sono e continueranno ad essere influenzati dall'andamento dell'economia mondiale, sulla base dei dati forniti dal report annuale realizzato da Bain & Company sono stati individuati otto temi principali che definiranno i futuri consumatori del lusso:

- *hic et nunc (qui e ora)*: osservando i dati e guardando alle prospettive future di medio e lungo periodo, una volta superata la crisi le previsioni lasciano intendere che il mercato resti estremamente favorevole al settore di lusso in ogni suo segmento dai beni di consumo alle esperienze;
- *consumatori cinesi*: come precedentemente evidenziato, nel corso degli ultimi anni si è registrato un boom negli acquisti da parte dei turisti cinesi e, nel corso della pandemia anche del mercato cinese, per tale motivo è fondamentale per le imprese ricettive di lusso pianificare la propria strategia tenendo in considerazione questa nuova tipologia di clientela dotata di importanti dotazioni finanziarie;
- *consumatori giovani*: come precedentemente accennato la generazione y e la generazione z domineranno il mercato di lusso nei prossimi anni, tra gli aspetti a cuore di queste generazioni sicuramente troviamo il tema della sostenibilità in ogni sua forma, pertanto risulterà essere una carta vincente farsi trovare pronti ed investire oggi per rendere il proprio brand più sostenibile, per assicurarsi domani maggior attenzione e fedeltà da parte della clientela;
- *fenomeno del phy-gital*: la tecnologia è sempre più utilizzata per costruire un collegamento tra il fisico ed il digitale e negli ultimi anni il marketing ne sta facendo una nuova frontiera. Nel mondo attuale l'interazione tra fisico e online è sempre più costante ed intensa, anche nel mondo delle luxury e delle esperienze il phygital è sempre più presente, un esempio è rappresentato dalla Milano

Fashion Week dove dopo un'edizione tenutasi interamente online a causa dell'emergenza sanitaria, esordisce nel settembre 2020 con un appunto definito sfilata phygital, infatti, su 64 sfilate realizzata, 23 di esse si sono svolte il loco mentre 41 sono stata svolte in forma digitale, inoltre, durante l'evento è stato lanciato un Multibrand Virtual Showroom che, mediante riproduzioni digitali in 3D realistiche, ha esposto numerose creazioni. L'obiettivo mediante lo sfruttamento di questa nuova tecnologia è quella di fornire all'utente esperienze interattive uniche nel loro genere. Un altro esempio, realizzato anch'esso in piena pandemia, è stata la realizzazione di tour virtuali alla scoperta di musei e città d'arte, tali tour hanno avuto un'ottima risposta da parte di individui in tutto il mondo che, in piena pandemia, restando tranquillamente nel proprio ambiente domestico, hanno avuto la possibilità di concedersi "una passeggiata" nelle gallerie e nelle strade più conosciute al mondo, una ricerca condotta dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano ha evidenziato come i siti mobile friendly dei musei nel 2020 siano cresciuti del 25%, così come si è registrata una crescita rispettivamente del 76% e del 45% della presenza di tali istituzioni su Facebook ed Instagram

- *diverse*: i clienti del segmento di lusso tenderanno a diversificarsi, infatti, vi sarà un numero crescente di persone con un patrimonio netto molto elevato, soprattutto nelle Americhe e in Asia, inoltre, con il miglioramento delle situazione economica in asia, si affaccerà sul mercato una nuova fetta di popolazione, ovvero, la classe media asiatica, che non si accontenterà più di versioni ridotte di beni di lusso già esistenti, ma ricercherà prodotti di lusso innovativi e ricchi di contenuti stilistici che si differenzino dagli altri beni;
- *aperti*: i clienti saranno molto più ricettivi alle nuove proposte di valore e modelli di business;
- *responsabile*: il consumatore attuale è sempre più impegnato socialmente nella comunità e a livello globale, pertanto dovrà essere una prerogativa per le aziende operanti nel settore luxury tenere in considerazione queste nuove sensibilità;
- *emozionale*: i sentimenti e le emozioni saranno sempre più al centro dei bisogni dei consumatori.

Le aziende operanti nel settore dell'ospitalità di lusso dovranno, quindi, essere in grado di rispondere attivamente e positivamente ad un mercato in continuo cambiamento che, come analizzato dallo studio condotto da McKinsey & Company, 2020, nei prossimi anni registrerà un importante cambiamento nei dati demografici dei viaggiatori, i quali preferiranno viaggiare in piccoli gruppi e, come precedentemente analizzato, i nuovi viaggiatori saranno più giovani ed urbani. Tale studio dichiara, inoltre, che circa il 41% del campione intervistato ha espresso una preferenza verso le strutture ricettive di lusso, a differenza delle prenotazioni effettive registratesi nell'anno precedente dove si posizionavano ad una percentuale di dieci punti percentuali inferiori, questo desiderio riflette il desiderio di usufruire di esperienze qualitativamente superiori e uniche a seguito di un periodo di privazione e di quotidianità ristretta tra mura di casa. Tale trend fa prevedere che tale tendenza porterà notevoli risorse economiche alle strutture ricettive di lusso nell'intero panorama internazionale, primo fra tutti nel mercato cinese le cui strutture saranno tra le favorite rispetto al resto del mercato, soprattutto grazie alla loro capacità di fornire servizi su misura e commisurati al livello di privacy richiesto. La privacy, infatti, risulta essere una delle caratteristiche più desiderate per i viaggi futuri, sarà, quindi, il nuovo paradigma del lusso in quanto sempre più, soprattutto a seguito della pandemia, i viaggiatori benestanti cercheranno vacanze non affollate, con il desiderio di passarle vicino ai propri cari. Per lo stesso motivo, si prevede inoltre un'importante ripresa e crescita esponenziale del mercato degli yacht, jet privati, residence, noleggi privati ed hotel di lusso nelle destinazioni più remote e appartate. Prima tra le motivazioni di viaggio che spingevano maggiormente gli individui ad intraprendere un viaggio erano il desiderio di passare del tempo con amici e parenti e incontrare persone dello stesso ceto sociale, tuttavia, con lo scoppio della pandemia e le relative conseguenze questa convivialità verrà a mancare e, tale situazione influenzerà le scelte dei viaggiatori e, taluni, soprattutto tra i viaggiatori benestanti, saranno disposti a spendere cifre più elevate per accrescere il livello di sicurezza ed esclusività del proprio viaggio prediligendo strutture ricettive di più alta categoria.

La pandemia ha quindi cambiato radicalmente il desiderio dei viaggiatori che vedono oggi la propria sicurezza come il nuovo lusso, quindi, nel pianificare e vivere la propria esperienza dedicano particolare attenzione a tutti quei protocolli che devono essere messi in atto per garantire un viaggio ed un soggiorno sicuri all'insegna del distanziamento sociale e della sanificazione degli ambienti, pertanto, è fondamentale per

le strutture ricettive investire in tali programmi e nella loro promozione. Ogni struttura ricettiva, indipendentemente dal proprio programma redatto, dovrebbe seguire dei comportamenti utili a trasmettere sicurezza ai propri clienti, tra questi troviamo:

- essere di supporto per il cliente in ogni fase del percorso: sarà compito della struttura quello di delineare ogni fase del percorso del cliente dal momento della prenotazione al suo rientro a casa, risultando sempre disponibile e pronto ad interagire con esso per risolvere ogni dubbio e guidarlo nella propria esperienza;
- creare un'esperienza elevata di sicurezza in ogni area della struttura: è fondamentale far percepire la struttura al cliente come una struttura sicurezza che non lo esponga a rischi di contagio, questo è possibile creando una connessione tra il personale ed il cliente stesso tale per cui esso si immerga nel customer journey in modo che veda con i propri occhi quelle che sono le misure messe in atto e si senta rassicurato, ciò avrà un impatto positivo sul percorso del cliente e sulla percezione di tale struttura creando eventualmente un ritorno positivo e pubblicità gratuita per il brand;
- rendere le informazioni visibili: gli investimenti per la sanificazione e la sicurezza degli ambienti sono un costo importante per le strutture ricettive, quindi, è importante che gli sforzi per mettere in atto tali misure siano portati alla luce, in modo tale per cui gli ospiti non siano costretti a ricercare informazioni all'interno dei materiali informativi, adesso solo digitali, ma esse devono essere a portata di mano dell'utente, le informazioni devono essere disponibili ovunque. Le strutture devono impegnarsi a prevenire qualsiasi dubbio fornendo le informazioni nella fase precedente all'arrivo, inoltre, possono avvalersi di strumenti digitali in loco come dei codici qr che consentono al cliente di inquadrare tale figura per scoprire di più sui protocolli messi in atto.

3.8 Il turismo di lusso sostenibile e responsabile

La pandemia ha causato innumerevoli impatti negativi, tuttavia, allo stesso tempo, ha aumentato la consapevolezza circa il ruolo della sostenibilità che deve essere integrata maggiormente nella quotidianità dei singoli individui e all'interno delle attività commerciali. Il Covid-19 ha modificato i comportamenti dei viaggiatori e le preferenze

relative al viaggio. Tra i nuovi cambiamenti vi è un aumento di interesse verso una i temi della sostenibilità, che in ambito alberghiero si collega all'alloggio sostenibile che, ogni giorno diventa sempre più popolare in tutto il mondo, infatti, secondo uno studio di Booking.com il 73% dei viaggiatori globali desidera soggiornare almeno una volta in una sistemazione ecologica o green e circa il 78% dei viaggiatori benestanti ritiene importante per gli hotel di lusso che essi rispettino l'ambiente e la società attraverso l'implementazione di pratiche sostenibili. I Brand dovranno quindi investire in questa direzione per riuscire a raggiungere più consumatori possibili, inoltre, a differenza del comune pensiero, la strada verso una maggiore sostenibilità non sempre è complicata, ovviamente saranno da implementare alcuni aspetti tradizionali nella gestione, tuttavia, la creazione di un'offerta sostenibile, oltre ad avere un impatto positivo sull'ambiente, se ben pianificata e commercializzata permette di raggiungere ottimi risultati e vantaggi significativi. Per arrivare ad essere classificati come struttura green è essenziale in una prima fase svolgere numerose ricerche di mercato per comprendere se tale cambiamento consenta una diversificazione sul mercato e quindi possa essere una caratteristica per emergere tra le tante strutture già presenti oppure se si tratti di una necessità dovuta dal fatto che le altre strutture si stiano già muovendo verso soluzioni sostenibili.

La sostenibilità aziendale nel corso del tempo si è evoluta considerevolmente all'interno delle comunità imprenditoriali, infatti sempre più le aziende incorporano nei propri obiettivi aziendali economici e di business anche obiettivi legati al concetto di sostenibilità, tutela dell'ambiente e questioni di natura sociale. La pandemia è stato un momento in cui l'economia mondiale, come abbiamo precedentemente evidenziato, si è arrestato diminuendo i propri ritmi e questo ha fatto emergere come lo sfruttamento delle risorse ha radicalmente cambiato il nostro territorio rimarcando quelli che sono stati i cambiamenti ambientali e la necessità di investire risorse per ottenere un futuro più sostenibile, inoltre, la pandemia ha evidenziato anche alcune complessità e contraddizioni relative allo sviluppo sostenibile. Durante lo scorso anno, nella fase di lockdown si sono registrati numerosi cambiamenti ambientali positivi come, ad esempio, la riduzione dell'inquinamento nelle più grandi città, la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra ed un miglioramento dell'aria soprattutto come conseguenza della chiusura della maggior parte delle attività e al divieto di spostamento. Tuttavia, essere responsabili non significa solamente soddisfare determinati criteri ambientali, ma essere socialmente responsabili significa adottare tutti i comportamenti,

in conformità con le aspettative dei propri stakeholder, idonei a soddisfare anche i criteri sociali sostenibili⁶⁷.

Per comprendere il nuovo trend della sostenibilità occorre in primo luogo comprendere il concetto di sostenibilità che risulta essere un concetto molto ampio e frutto di diverse scuole di pensiero. Una prima definizione di sostenibilità può essere data dalle scienze ambientali ed economiche che la definiscono come *“la condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”*⁶⁸. Tuttavia, sebbene l’origine di tale parola sia di natura ecologica ed ambientale, oggi la tematica riguarda concetti diversi comprendendo quindi una dimensione economica, sociale e culturale. La dimensione economica si ricollega al principio di economicità e quindi alla massimizzazione del profitto e all’efficienza e quindi alla capacità di generare reddito e lavoro al fine di sostenere la società, la dimensione sociale invece si riferisce alla capacità intrinseca di garantire condizione di benessere equamente distribuito a tutti i livelli sociali, quindi l’eco-efficienza è strettamente collegata al rispetto dell’ambiente e alla conservazione delle principali risorse naturali, pertanto, per salvaguardare l’ambiente è necessario intraprendere un percorso di crescita e di sviluppo economico che tenga in considerazione tutte le dimensioni della sostenibilità e, tale passaggio è fondamentale in quanto segna il passaggio da un modello orientato alla mera crescita economica ad un nuovo modello che tiene conto delle condizioni delle risorse naturali non rinnovabili, ma anche dell’inquinamento ambientale e degli altri aspetti legati al benessere degli individui appartenenti alla società. L’obiettivo della sostenibilità è quindi quello di minimizzare l’ecological footprint⁶⁹ cercando di preservare non solo la quantità del patrimonio e delle riserve naturali ma anche la sua qualità.

Per raggiungere uno sviluppo sostenibile è fondamentale soddisfare ogni dimensione, occorre pensare in modo globale come sistema integrato, ma agire localmente attraverso l’insieme di molteplici azioni a livello locale, inoltre occorre sostenere e promuovere il

⁶⁷ Jones, P. & Comfort, D., 2020. The COVID-19 Crisis, Tourism and Sustainable Development. Athens Journal of Tourism, 7(2), pp. 75-86.

⁶⁸ <https://treccani.it/enciclopedia/sostenibilita/>

⁶⁹ Si tratta di un indicatore complesso che viene utilizzato per valutare il consumo umano delle risorse naturali rispetto alla capacità del nostro pianeta di rigenerarle.

concetto di equità sia in un'ottica del presente in considerazione soprattutto dell'accesso alle risorse e alla qualità dell'ambiente sia in un'ottica futura in riferimento alle future generazioni e quindi al rinnovamento delle risorse.

Il turismo sostenibile è stato definito dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT), nel 1988:

“Le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente (naturale, sociale ed artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche”

Le linee guida del turismo sostenibile elaborate durante la Globe '90 Conferenze stabiliscono che è necessario sviluppare una maggior consapevolezza in merito al contributo che il turismo può offrire all'ambiente e all'economia; promuovere l'equità e lo sviluppo economico sociale; adoperarsi per migliorare la qualità della vita all'interno delle comunità locali.

Il turismo deve tenere conto del suo impatto economico, sociale e ambientale attuale e futuro con nel rispetto delle esigenze dei visitatori, pertanto, il turismo assume una configurazione di nuova crescita economica con particolare attenzione all'ambiente naturale e all'equa ripartizione delle risorse disponibili in modo efficiente. Uno strumento utile per misurare l'equilibrio tra sviluppo turistico e conservazione ambientale è la capacità di carico. Seconda la definizione promossa dall'OMT la capacità di carico di una località turistica è *“costituita dal numero massimo di persone che visitano, nello stesso periodo, una determinata località senza compromettere le sue caratteristiche ambientali, fisiche, economiche e socio-culturali e senza ridurre la soddisfazione dei turisti”*⁷⁰. La capacità di carico, quindi, riguarda un insieme di elementi inerenti alla politica locale, pianificazione e processo decisionale.

Ecoturismo e turismo sostenibile non sono sinonimi, ma presentano differenze sostanziali nella loro definizione, infatti, nel caso di ecoturismo l'interesse principale

⁷⁰ http://static.zanichelli.it/catalogo/assets/9788808937889_04_CAP.pdf

riguarda il segmento ambientale a differenza del turismo sostenibile che al suo interno comprende sia la sfera ambientale sia la sfera sociale ed economica tenendo conto delle esigenze dei turisti. L'ecoturismo è quindi l'insieme dei viaggi responsabili svolti principalmente in aree naturali che preservano l'ambiente ponendo particolare attenzione all'impatto che tale turismo genera, sostenendo quello che è il benessere della popolazione locale⁷¹. Al centro del turismo responsabile vi è la responsabilità dell'industria turistica che si deve adoperare per consentire di generare vantaggi economici superiori per la popolazione locale e allo stesso tempo promuovere il miglioramento del benessere dell'intera comunità contribuendo alla preservazione del patrimonio naturale e culturale incoraggiando i viaggiatori ad intraprendere azioni sostenibili durante l'intera durata del viaggio. Il turismo sostenibile deve garantire il soddisfacimento di tutte le dimensioni del turismo sostenibile:

- dimensione ambientale: promuovere un uso ottimale delle risorse disponibili e mantenere il più possibile invariati i processi ecologici contribuendo alla conservazione e preservazione del patrimonio naturale e la biodiversità;
- dimensione culturale: rispettare le comunità locali nelle destinazioni turistiche, conservare il loro patrimonio ed identità culturale;
- dimensione economica: sostenere la comunità locale contribuendo al raggiungimento di obiettivi socioeconomici ripartiti tra i soggetti appartenenti alla comunità in modo equo, contribuendo così anche alla lotta contro la povertà.

Altro aspetto fondamentale della sostenibilità è legato al concetto di responsabilità sociale di impresa che è costituita dall'insieme di tutti i doveri che l'impresa ha nei confronti dei propri stakeholder e riguarda l'agire in modo socialmente responsabile. La responsabilità sociale di impresa è stata definita dalla Commissione delle Comunità Europee nel 2001 all'interno del libro verde come *“l'integrazione su base volontaria, date delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”* aggiungendo successivamente che *“essere socialmente responsabili dignifica non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale*

⁷¹ <https://ecotourism.org/ties-overview/s>

umano, nell'ambiente e nel rapporto con le parti interessate"⁷². È quindi fondamentale per ogni impresa operante nel settore turistico ricettivo di lusso incorporare pratiche sostenibili nel proprio business per una corretta gestione dell'azienda, infatti, tale pratiche consentono al brand di garantire il benessere dei propri stakeholder attraverso l'adozione di comportamenti etici e responsabili contribuendo altresì allo sviluppo della società e delle comunità locali, nonché salvaguardare le risorse ambientali.

I brand degli alberghi di lusso sono sempre più orientati al soddisfacimento di obiettivi responsabili attraverso l'inclusione nella propria operatività di una responsabilità di natura etica all'interno della propria vision aziendale, mettendo in atto politiche volte a ridurre il proprio impatto negativo sull'ambiente promuovendo il benessere sociale. Un esempio di questa vision è stato messo in atto dal gruppo Accor Hotels attraverso la creazione di due programma "Earth Guest" volto a sostenere e difendere il pianeta ed il benessere delle comunità locali, degli ospiti e di tutti i soggetti coinvolti all'interno del processo produttivo aziendale ed il programma "Planet 21" che promuove un'ospitalità positiva attraverso la fissazione di ambiziosi obiettivi operando su quattro assi principali, ovvero, agire nei confronti dei propri collaboratori, coinvolgere i clienti, innovare mediante collaborazioni con i partner e agire con le comunità locali per superare con successo due sfide chiave legate all'alimentazione e alle strutture⁷³. Tali programmi hanno l'obiettivo di minimizzare quelli che sono gli impatti ambientali, soprattutto attraverso la riduzione degli sprechi energetici, l'utilizzo di risorse rinnovabili ed una gestione volta principalmente al riciclaggio e alla sensibilizzazione di tutti i soggetti che entrano in contatto con la struttura per sensibilizzarli su temi inerenti alla sostenibilità anche attraverso la realizzazione di programmi di formazione e di attività volte al sostegno della comunità.

L'introduzione in azienda di temi quali responsabilità sociale deve oggi essere una priorità, soprattutto nella luxury hospitality dove i brand devono risultare attenti alle dinamiche mondiali e alla società implementando le proprie pratiche sostenibile per differenziare l'offerta ottenendo un notevole vantaggio competitivo. Lo sviluppo sostenibile risulta essere un motore fondamentale dell'innovazione del sistema

⁷² Commissioni delle Comunità Europee, 2001. LIBRO VERDE Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Bruxelles

⁷³ <https://all.accor.com/it/sustainable-development/index.shtml>

competitivo attuale e potrebbe essere uno degli elementi capaci di accelerare la ripartenza delle strutture che investiranno maggiormente in questo senso, in quanto il settore dell'ospitalità influenza ed è influenzato dall'ecosistema ambientale, sociale ed economico. Le strutture ricettive sono primariamente orientate al cliente e a garantire la loro soddisfazione, tuttavia occorre che esse si orientino congiuntamente anche alla protezione dell'ambiente e al benessere delle comunità locali incorporando la gestione sostenibile ed il monitoraggio delle relative prestazioni. La sostenibilità non deve essere vista come un ostacolo ed un costo aggiuntivo da sostenere, ma deve essere integrata nella propria vision per incrementare il proprio vantaggio competitivo e ridurre i costi legati allo svolgimento della propria attività sensibilizzando e incoraggiando, allo stesso tempo, i propri clienti a tenere comportamenti sostenibili ottenendo in cambio la realizzazione di relazioni fedeli basate sulla fiducia reciproca.

La ripartenza deve quindi incorporare i temi della sostenibilità per non vanificare gli sviluppi ed impatti positivi che si sono verificati sull'ambiente nei momenti di lockdown, occorre che quindi le aziende appartenenti ad ogni settore, non solo a quello dell'ospitalità del lusso, si adoperino per implementare la propria strategia intraprendendo un percorso di ripartenza proattivo, ovvero orientato allo sfruttamento delle tre dimensioni della sostenibilità come fattore positivo. Il punto di partenza per raggiungere tali obiettivi è investire nelle nuove tecnologie all'avanguardia, nella formazione e nelle metodologie, i benefici che tali aziende possono trarre, oltre a quelli strettamente collegati all'adeguamento normativo, possono riguardare vantaggi in termini di miglioramento della qualità dei prodotti e servizi offerti e riduzione dei costi connessi alla loro produzione realizzandosi con un più alto livello di efficienza. Inoltre, per raggiungere tali obiettivi a livello nazionale ed internazionale è fondamentale l'intervento da parte dei governi nazionali tramite sostegni per garantire una transazione verso economie più salutari con una netta riduzione delle emissioni dannose promuovendo una trasformazione strutturale del settore della luxury hospitality intervenendo sulla gestione del turismo con lo scopo di limitare il turismo come vettore di contagio e allo stesso tempo cercare di riorganizzare le destinazioni e l'intero sistema

turistico in una più ampia prospettiva volta alla salvaguardia dell'ambiente e al sostegno delle comunità locali⁷⁴.

Secondo il rapporto pubblicato dall'International Institute for Sustainable Development la pandemia da Covid-19 può essere sfruttata come un'opportunità per ripensare la propria offerta e mettere in atto politiche volte al raggiungimento di obiettivi di sviluppo sostenibile sotto tre punti principali:

- resilienza: in quanto il verificarsi di fenomeni estremi dovuti al cambiamento climatico in atto ed al degrado ambientale spinge a rivedere le proprie politiche economiche ripensandole in un'ottica di sviluppo sostenibile;
- economie sostenibili: la pandemia ha aperto gli occhi sugli impatti delle aziende sul nostro pianeta ed è un punto di inizio per iniziare ad investire nelle infrastrutture e nei processi che consentano la salvaguardia del nostro ecosistema e delle popolazioni;
- disuguaglianze sociali: la pandemia ha impattato su tutti gli individui, tuttavia, chi ne ha risentito di più sono state le categorie più deboli e povere dei paesi in via di sviluppo e ciò ha contribuito ad ampliare il divario sociale con la classe più ricca, nell'immediato futuro saranno necessari ingenti investimenti per aiutare tali popolazioni a debellare il virus dai loro paesi.

Le strutture alberghiere di lusso contribuiranno a sostenere le comunità locali attraverso connessioni più marcate con il luogo di destinazione, dovranno rivedere la propria organizzazione promuovendo la creazione di relazioni con il territorio, per esempio, rifornendosi da fornitori del luogo e creando affari con la comunità locale, dall'altro lato i viaggiatori saranno coloro che riusciranno a supportare le comunità nella loro ripartenza.

⁷⁴ <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism%20policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/>

Capitolo IV: il caso del Baglioni Hotels & Resorts

4.1 La nascita del brand

Baglioni Hotels nasce nel 1974 quando Roberto Polito insieme a sua moglie Lisa decisero di dare vita al Baglioni Resort Cala del Porto di Punta Ala, Toscana, per sviluppare un concetto unico di eccellenza ed ospitalità tutto italiano⁷⁵, considerando il soggiorno in hotel una vera esperienza di vita. La scelta dell'ubicazione non è stata casuale bensì frutto di coincidenze, infatti, il fondatore Roberto Polito alla fine degli anni Settanta venne inviato, per conto di un'azienda svizzera per la quale lavorava, sulla costa toscana, più precisamente a Castiglioncello, a sviluppare il progetto di un grande Resort. Dopo il trasferimento Polito si innamora dei paesaggi toscani e decide insieme a Carlo Ponti, storico produttore cinematografico e marito di Sophia Loren, di acquistare l'area della Pineta di Roccamare vicino a Castiglioncello. Una volta che la società per cui Polito lavorava si fu sciolta Roberto Polito decise che il futuro del suo brand avrebbe avuto inizio proprio da quella zona e dal suo grande amore per il settore dell'hotellerie. Così, nel 1974 nacque il Baglioni Resort di Punta Ala, la prima struttura di tale brand che ha portato, in seguito, alla nascita di una collezione di Boutique hotel e resort in tutta Italia riconosciuti in tutto il mondo come eccellenza italiana. Nei primi anni Ottanta iniziano i primi investimenti da parte di Polito, assumendo la gestione del Baglioni di Bologna, successivamente sono stati acquistati ulteriori hotel sparsi per Francia ed Inghilterra, ma solo nel 2006 vi è una svolta decisiva che porta l'imprenditore a ragionare secondo una logica di brand prendendo la decisione di separare la parte immobiliare da quella gestionale, infatti, il brand Baglioni risulta essere tra i primi a creare un fondo mobiliare apposito dedicato al settore dell'hotellerie a cui apportare i propri beni. Nel 2011 il figlio di Roberto Polito, Guido Polito diventa amministratore delegato.

I Baglioni Hotels vengono definiti dai proprietari come una casa privata, elegante ed intima, dove i dipendenti che vi lavorano lo fanno con passione in ogni singolo gesto. Gli hotels e resorts sono concepiti per regalare un ricorso indimenticabile mettendo il cliente al centro di tutto e rendendo protagonista di una storia autentica, personale e soprattutto italiana. Nel corso degli anni la proprietà si è sempre più orientata al

⁷⁵ <https://www.baglionihotels.com/it/storia/>

concetto di lusso anche attraverso la gestione quotidiana che si è velocemente tradotta in un vero e proprio servizio su misura, facendo sempre sentire l'ospite a proprio agio cercando di aiutarlo in ogni momento del suo soggiorno rispondendo all'esigenze avanzate dal cliente. Attualmente il brand conta cinque hotel esclusivi situati in alcune delle principali località d'arte europee e tre Resort più uno di prossima apertura il Baglioni Resort Sardegna, a nord di San Teodoro; tre hotel sono situati in Italia a Venezia, Firenze e Roma, uno in Gran Bretagna nel cuore di Londra e due in Francia a Aix-en-Provence e Saint Paul de Vence. A completare la collezione vi sono lo storico Baglioni Resort Cala del porto di Punta Ala, dove tutto ebbe inizio, l'esclusivo resort alle Maldive sull'isola di Maagau e il nuovissimo resort in Sardegna.

4.2 I valori e la mission del gruppo

Tra i brand values dei Baglioni Hotels & Resorts troviamo: esperienza, unicità, italianità. La mission è quella di regalare esperienze.

Il fondatore commenta così quella che per lui è l'essenza del brand:

“Ogni sorriso del mio staff illuminava i miei successi e sosteneva le sconfitte che, nel tempo, hanno insegnato a me e alla mia azienda il segreto di inventare ogni giorno modi e forme nuovi. Non ci siamo fermati, né io né la mia famiglia, che ho il privilegio di avere al mio fianco nella costruzione di questo progetto. Un progetto fatto non solo di hotel e dei resort del gruppo Baglioni, ma di ambiziosi obiettivi e di inarrestabile passione. I nostri alberghi sono come casa nostra, eleganti e discreti, ma aperti e vivi, fatti di persone che insieme ai loro ospiti cercano esperienze esclusive per cui valga la pena fare un lungo viaggio.

Questo è il nostro cammino, questo vuole essere Baglioni Hotels, nell'intimità dei suoi ambienti, nella sottile ricerca di dettagli accennati, nelle passioni di ogni singolo gesto e di ogni suo passo, che ci ha portato oggi ad essere un grande gruppo, un piccolo sogno diventato una grande realtà”

I Baglioni Hotels & Resort sono quindi una collezione unica di hotel vivaci, eleganti ed originali dagli ambienti accoglienti e conviviali, fonte di fascino e capaci di suscitare forti emozioni nei clienti, tra i brand value distintivi vi è la caratteristica dell'*unicità* delle location selezionate insieme ad i servizi altamente personalizzati ed innovati che vengono offerti agli ospiti. Ogni Baglioni Hotel è capace di offrire un'interpretazione unica ed originale dell'italianità perché vive in simbiosi con la città dove ha sede diventando un punto di riferimento per la comunità locale. Gli hotels Baglioni non sono dei semplici hotel ma dei veri e propri luoghi dove l'arte, la cultura, la moda, l'intelletto ed il cuore si ritrovano e riescono ad offrire un'esperienza unica ai clienti. Lo slogan di tale catena è proprio "*The unforgettable Italian touch*" che si traduce in un'esperienza ricca, appagante ed indimenticabile che va oltre al semplice pernottamento in una ordinaria camera⁷⁶. Il brand ha fatto dell'italianità il proprio cavallo di battaglia ed elemento di differenziazione all'interno del mercato della luxury hospitality, alla base del rapporto con il cliente vi è l'intenzione di coccolarlo in ogni fase cercando di rendere l'esperienza di soggiorno qualcosa di unico e non riproducibile altrove, il cliente viene immerso completamente nella realtà alberghiera all'insegna dell'italianità, infatti, all'interno delle strutture del brand sono presenti dei particolari dizionari italiani creati appositamente per i clienti Baglioni dove vengono spiegate dettagliatamente le principali parole italiane ed i gesti più frequenti, ma non solo, l'italianità si respira in ogni momento all'interno delle strutture dal caffè del mattino al drink dopo cena, l'attenzione verso il cliente è elevata in ogni momento di contatto con il personale alberghiero e, alla conclusione del proprio soggiorno i clienti vengono omaggiati con un "dolce di ritorno", un arrivederci come tocco finale dell'italianità⁷⁷. Secondo Guido Polito⁷⁸ il gruppo Baglioni ha fatto del concetto di Italianità un valore fondamentale ed il proprio brand value più importante, inserendolo in ogni istante del processo produttivo dal punto di vista di definizione di standard, procedure e processi di comunicazione in quanto il lifestyle italiano e la quotidianità di vita italiana viene invidiato positivamente in tutto il mondo e ricercata soprattutto dai turisti internazionali. L'hospitality riesce a riunire tutti quegli elementi che l'Italia è riuscita a valorizzare ed

⁷⁶ <https://www.baglionihotels.com/it/missione-e-valori/>

⁷⁷ <https://www.baglionihotels.com/it/feel-italian/>

⁷⁸ Intervista a Guido Polito, Amministratore Delegato Baglioni Hotels & Resorts

offrire al mondo quali design, calore umano delle persone, simpatia, empatia, food, cultura, quindi, in tutti quegli ambiti per cui l'Italia risulta conosciuta in tutto il Mondo.

4.3 Analisi dei risultati economici della società

La gestione di un'impresa alberghiera presenta caratteristiche particolari dovute ad alcune peculiarità dell'offerta e della domanda dei relativi beni e servizi.

Una peculiarità è che l'offerta alberghiera presuppone strutture rigide nel medio-lungo periodo connesse alla produzione di servizi, che per loro natura, non possono essere immagazzinati, pertanto, ogni servizio prodotto non venduto diventa produzione persa⁷⁹. L'impresa subisce dispersione economica non riuscendo a conseguire ricavi a fronte di fattori consumati e ciò si verifica nel momento in cui l'impresa stessa continua ad accumulare i costi dei fattori produttivi inutilizzati e quindi non tradotti in impieghi, essendo essi creati per il consumo immediato.

È fondamentale all'interno dell'azienda di un sistema informativo, in quanto non è possibile prendere decisioni in assenza di informazioni, in quanto la conoscenza consente di ridurre l'incertezza nella gestione e permette, inoltre, di orientare al meglio la propria attività con un coordinamento rapido. Il sistema informativo è l'insieme di tutte le risorse ed attività finalizzate alla gestione, raccolta, elaborazione, comunicazione dell'informazione all'interno dell'azienda stessa⁸⁰, esso deve rispondere ai criteri di efficacia ed efficienza, consentendo la comunicazione tra tutti i livelli organizzativi. Tale sistema è possibile riscontrarlo nella:

- contabilità dei servizi: è la prima rete informativa al cui interno vengono rilevati i fatti della gestione alberghiera;
- contabilità generale: è il vero perno del sistema informativo dell'impresa alberghiera, ogni fatto amministrativo si riflette sulla contabilità che consente quindi di avere un quadro generale dell'andamento dell'azienda;
- elaborazioni statistiche⁸¹.

⁷⁹ P. Pisoni, L. Puddu, O. Volpato "L'economia delle imprese alberghiere", Giuffrè, Milano, 1983

⁸⁰ <http://groups.di.unipi.it/~leoni/BDeSI/1.Sistemi%20per%20BD.pdf>

⁸¹ P. Ricci, "Il bilancio d'esercizio delle imprese alberghiere", Giappichelli ed., Torino, 2000

Il piano dei conti dell'azienda ha lo scopo di fornire informazioni a carattere analitico e dettagliato, attraverso l'utilizzo di conti e sottoconti, esso tiene conto di tutti gli sviluppi informativi, le relative poste dei costi e ricavi vengono classificati in base alla loro natura.

Tra i principali costi che caratterizzano l'impresa alberghiera vi sono i costi scaturiti dall'acquisto di generi alimentari e bevande, soprattutto per il comparto food & beverage, ma anche, materiale per le pulizie, prestazioni di lavanderia, spese per il materiale promozionale della propria struttura come ad esempio dépliant, brochure, ed altro materiale pubblicitario, inoltre, costi per il servizio di prenotazione, ecc....

Le prestazioni alberghiere caratteristiche quali il pernottamento, servizio ristorante e bar, garage, ecc.... figurano nei ricavi caratteristici della gestione ai quali devono aggiungersi tutti quelli conseguiti da eventuali locazioni di immobili, vendita di beni, ecc. ...

Altra posta importante sono gli ammortamenti, i "tipici costi ammortizzabili sono quelli delle immobilizzazioni tecniche. I costi di queste immobilizzazioni, di regola, non s'imputano direttamente all'esercizio nel quale vengono sostenuti, giacché l'utilità delle immobilizzazioni non si esaurisce in quell'esercizio, ma si estende a tutti gli esercizi nei quali le immobilizzazioni potranno essere usate nell'impresa"⁸². In generale, per tutte le imprese alberghiere, di lusso e no, il livello delle immobilizzazioni risulta particolarmente elevato, soprattutto, in relazione alle necessità di assicurare ai propri ospiti tutti i servizi che essi necessitano durante il loro soggiorno.

Per tutte le imprese alberghiere è importante tenere in considerazione alcuni elementi, ovvero:

- perdite presunte derivanti dalle oscillazioni sfavorevoli dei cambi che, di conseguenza, tendono ad influenzare la valutazione dei crediti in valuta estera nei confronti degli intermediari stranieri come tour operator ed agenzie di viaggio, comportando non poche difficoltà nella rilevazione;
- oneri futuri connessi alle politiche di manutenzione, riparazione e rinnovo degli impianti: la domanda turistica, nonostante i tentativi dei proprietari delle

⁸² P. Onida, "Economia d'azienda", Utet, Torino, 1963, pag. 3

strutture alberghiere e di tutti gli attori della destinazione, è per natura stagionale e ne consegue che gli impianti e le attrezzature in determinati periodi dell'anno resteranno inattivi ed inutilizzate che, in alcuni casi, può portare ad un'usura maggiore⁸³.

“Bilancio è il documento contabile che espone i risultati dell'esercizio, e, in particolare nelle imprese, l'utile conseguito o la perdita sofferta in conseguenza delle operazioni compiute nel periodo amministrativo”⁸⁴.

Pertanto, il bilancio di esercizio rappresenta in modo sintetico tutti gli aspetti economici, patrimoniali e finanziari della gestione nel termine di un arco temporale stabilito, ovvero l'esercizio. Si tratta di un documento, ufficiale la cui pubblicazione consente la trasmissione di numerose informazioni ai soggetti istituzionali che ne possono fruire, la funzione principale è quella di rappresentare il conto dell'attività svolta, infatti, i primi destinatari sono proprio i soci, i quali hanno il dovere di prendere visione dell'andamento della società, ma sono numerosi i soggetti che possono essere interessati a tale andamento.

Baglioni Hotels s.p.a. è il nome commerciale del Baglioni Hotels & Resort costituita in forma di società per azioni non quotata a socio unico. Le società di capitali sono dotate di personalità giuridica, a differenza delle società di persone che sono enti senza personalità giuridica la cui conseguenza è l'autonomia patrimoniale imperfetta. Le società per azioni sono disciplinate nel Codice Civile all'articolo 2325 il quale enuncia che “Nella società per azioni per le obbligazioni sociali risponde soltanto la società con il suo patrimonio. Le quote di partecipazione dei soci sono rappresentate da azioni”.

La società è stata costituita per atto unilaterale dell'unico fondatore facendo così acquisire alla società la denominazione di s.p.a. unipersonale il che comporta, in fase di costituzione, la responsabilità illimitata per l'unico socio il quale ha la possibilità di limitare la propria responsabilità attraverso il versamento integrale del capitale da lui sottoscritto. In Italia sono sempre più gli imprenditori che decidono di adottare questa forma giuridica, in quanto, consente all'imprenditore stesso di svolgere la propria

⁸³ A. De Lucia, “Imprese alberghiere e strumenti contabili, relazioni e divergenze in alcune realtà a confronto”, Università degli studi di Napoli Federico II, 2006

⁸⁴ D. Amodeo, “Ragioneria generale delle imprese”, cit., pag. 560

attività di impresa evitando la responsabilità illimitata, salvaguardando, quindi, il proprio patrimonio personale.

L'oggetto sociale rappresenta l'attività economica della società che il socio unico ha deciso di intraprendere per raggiungere lo scopo lucrativo, deve essere possibile, lecito, determinato o determinabile, nel caso della società Baglioni Hotels s.p.a. l'oggetto sociale dichiarato è:

- la gestione diretta o attraverso società controllate, collegate e/o partecipate, anche mediante la stipula di contratti di associazione in partecipazione e/o contratti di affitto di azienda e/o di ramo di azienda, di attività alberghiere, turistiche, residenziali, di bar, di ristorazione, di garages, di parcheggi ed attività affini;
- l'acquisto, la locazione, la trasformazione e la vendita, sia direttamente che attraverso società controllate, collegate e/o partecipate, di immobili e/o porzioni di immobili;
- la consulenza in materia turistica, alberghiera e della ristorazione, nonché' la commercializzazione, anche per conto di altre compagnie alberghiere o turistiche in senso lato, dei loro prodotti;
- la gestione diretta ed in "franchising" di centri per la valorizzazione della figura e del corpo umano;
- la messa in funzione e/o la gestione sia in proprio che per conto di terzi, sia in Italia che all'estero, di centri per la cura ed il benessere fisico, palestra, "beauty farms";
- l'attività di centro di estetica e di abbronzatura, l'attività di istituto di bellezza, manicure, pedicure, massaggi, nonché' la vendita di prodotti attinenti a quanto sopra;
- il commercio al minuto e all'ingrosso di cosmetici, erboristeria, dietetici. ai soli fini dell'attuazione dell'oggetto sociale, la società potrà compiere tutte le operazioni commerciali, mobiliari, immobiliari e finanziarie (queste ultime non nei confronti del pubblico), nonché' di ricerca, ritenute utili o necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. la società potrà, inoltre, in via non prevalente,

direttamente o indirettamente, assumere interessenze e partecipazioni, tanto in Italia che all'estero, in altre società o imprese aventi oggetto analogo, affine o connesso al proprio, prestare garanzie e assentire alle relative trascrizioni ove necessarie, concedere fidejussioni e prestare avalli;

-

Al fine di comprendere quelle che sono state le politiche messe in atto dal brand Baglioni per risollevarsi dalla crisi da pandemia globale, ritengo utile soffermarsi sull'andamento economico che tale società ha registrato negli anni passati. Per effettuare la seguente analisi mi sono basata sui bilanci di esercizio ricavati mediante la Banca dati AIDA, prodotta da Bureau van Dijk il cui acronimo significa "analisi informatizzata delle aziende". Si tratta di una banca dati fattuale in cui è possibile ricercare, mediante alcune variabili, nel nostro caso il codice fiscale aziendale, informazioni di natura finanziarie, anagrafiche e commerciali su società di capitali, attive o cessate con sede in Italia. Questa banca dati mi ha consentito di visionare i bilanci dettagliati secondo lo schema completo della IV direttiva CEE e le relative comunicazioni ai soci.

La struttura obbligatoria del bilancio è definita dagli articoli 2424 e 2425 del Codice Civile, pertanto lo schema sia del Conto Economico sia dello Stato Patrimoniale è prescritta per legge con alcune possibilità di adattamento in base della tipologia di attività esercitata.

Tabella n.10: struttura stato patrimoniale

Attivo	Passivo
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	Patrimonio netto
Immobilizzazioni	Fondo rischi
Attivo circolante	Tfr
Ratei e risconti	Debiti

	Ratei e risconti
--	------------------

Fonte: elaborazione propria

Occorre soffermarsi su alcune voci componenti lo stato patrimoniale, tra queste:

- “*Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti*”: la prima macro-classe all’interno della sezione dell’attivo riguarda tutti quei versamenti dei soci ancora da eseguire.
- “*Immobilizzazioni*”: le immobilizzazioni vengono classificate in immobilizzazioni materiali, immateriali, finanziarie. Le prime riguardano terreni e fabbricati, dove devono includersi tutti i fabbricati strumentali all’attività alberghiera, compreso le *facilities* come piscine, campi da golf, autorimesse, saune e centri benessere; impianti e macchinari di ogni tipo; attrezzature industriali e commerciali, in tale voce occorre, altresì, iscrivere tutte le dotazioni del reparto ristorante; altri beni. Le strutture ricettive appartenenti all’azienda Hotels Baglioni s.p.a., essendo strutture di lusso al loro interno presentano dotazioni di mobili ed arredi di alto pregio sia all’interno delle suite sia all’interno delle aree comuni, si tratta di beni che nel tempo tendono a registrare un aumento di valore e, pertanto non sono suscettibili ad ammortamento ordinario. Le immobilizzazioni immateriali riguardano le voci di avviamento, fondi ammortamenti, ecc... , diversamente, la voce immobilizzazioni finanziarie è dedicata a tutti gli investimenti di natura finanziaria effettuati dall’impresa.
- “*Attivo circolante*”: all’interno dell’attivo circolante vi è la posta *rimanenze* che consente di rilevare le rimanenze alla fine dell’esercizio, tuttavia, per la particolare natura della produzione alberghiera un elevato numero di elementi non potrà essere conteggiata in tale posta, per la Baglioni hotels s.p.a. la parte più consistente di tale voce è, negli anni, stata rappresentata dall’esistenza di prodotti alimentari e di materiali di consumo. Solitamente con il pagamento del conto si conclude il rapporto d’affari tra la società ed i clienti, pertanto, nella voce *crediti* risulteranno, in particolar modo, tutti i crediti tra l’impresa stessa e le agenzie di viaggio o verso altre società. Tra le *attività finanziarie che non*

costituiscono immobilizzazioni devono essere incluse tutte le partecipazioni, titoli obbligazionari e tutti i restanti prodotti finanziari che la società ha acquistato con finalità speculative. Le *disponibilità liquide* riguardano tutti i depositi bancari e denaro contante, in particolare, elemento non trascurabile è che all'interno della struttura ricettiva nel reparto reception esiste il servizio per i propri clienti per il cambio di biglietti di grande taglio, per alcune spese rimborsabili all'atto del pagamento del conto che sono oggetto di rilevazione.

Tabella n.11: conto economico

Valore della produzione
Costi della produzione
Proventi e oneri finanziari
Rettifiche delle attività finanziarie

Fonte: elaborazione propria, dati Codice Civile

All'interno del conto economico importante è il *valore della produzione*, rappresenta i ricavi derivanti dai pernottamenti e dai servizi di ristorazione, per quanto riguarda invece i ricavi provenienti dall'affitto di negozi e vetrine all'interno della propria strutture essi devono essere inseriti in *altri ricavi e proventi*, inoltre, in tale voce devono essere compresi anche tutti i ricavi provenienti dall'attività concessa in gestione a terzi, come può accadere per le strutture sportive o i ristoranti. Inoltre, devono essere iscritti anche tutti i ricavi conseguiti in dipendenza di servizi svolti nei confronti delle imprese consociate nel caso in cui l'azienda faccia parte di un gruppo.

All'interno dei *costi della produzione* devono essere iscritte tutte le operazioni inerenti agli acquisti di materie prime, sussidiarie di consumo e di merci tra cui anche tutti gli acquisti dei vari reparti, dai generi alimentari ai materiali di pulizia, cancelleria, ...

4.3.1 2008, l'anno della crisi

In prima analisi è utile osservare il bilancio di esercizio chiuso al 31 Dicembre 2008 per osservare e comprendere quelli che sono stati gli effetti della crisi causata dal crollo dei mutui subprime sull'attività economica dell'azienda e quelle che sono state le principali decisioni strategiche messe in atto dalla società. Al 2008 la società operante nel settore degli alberghi di lusso gestiva in portafoglio sette hotels, ovvero: Grand Hotel Baglioni di Bologna, Hotel Bernini Palace di Firenze, Carlton Hotel Baglioni di Milano, Hotel Cala del Porto di Punta Ala, Regina Hotel Baglioni di Roma, Luna Hotel Baglioni di Venezia, Due Torri Hotel Baglioni di Verona.

Al fine dell'analisi inizieremo la nostra valutazione con l'analisi dello stato patrimoniale passando successivamente all'analisi del conto economico.

Figura n. 17: stato patrimoniale al 31 dicembre 2008 in relazione al 2007

Stato patrimoniale attivo	31/12/2008	31/12/2007
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		
(di cui già richiamati)		
B) Immobilizzazioni		
<i>I. Immateriali</i>		
1) Costi di impianto e di ampliamento	45.876	23.088
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità		
3) Diritti di brevetto industriale e di utilizzo di opere dell'ingegno	195.914	218.167
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	28.825	25.853
5) Avviamento		1.619.003
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	131.853	
7) Altre	8.490.212	7.865.119
	8.892.680	9.751.230
<i>II. Materiali</i>		
1) Terreni e fabbricati	88.689	7.274.075
2) Impianti e macchinario		559.290
3) Attrezzature industriali e commerciali	7.555.269	10.393.676
4) Altri beni		
5) Immobilizzazioni in corso e acconti		
	7.643.958	18.227.041
<i>III. Finanziarie</i>		
1) Partecipazioni in:		
a) imprese controllate	18.925.176	26.150.944
b) imprese collegate	30.000	30.000
c) imprese controllanti	513.442	61.978
d) altre imprese		
	19.468.618	26.242.922
2) Crediti		
a) verso imprese controllate		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
b) verso imprese collegate		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		

c) verso controllanti		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
d) verso altri		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
3) Altri titoli	34.200.000	25.200.000
4) Azioni proprie (valore nominale complessivo)	53.668.618	51.442.922
Totale immobilizzazioni	70.205.256	79.421.193

C) Attivo circolante

<i>I. Rimanenze</i>		
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo	545.628	472.135
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati		
3) Lavori in corso su ordinazione		
4) Prodotti finiti e merci		
5) Acconti		
	<u>545.628</u>	<u>472.135</u>
<i>II. Crediti</i>		
1) Verso clienti		
- entro 12 mesi	4.789.909	4.544.657
- oltre 12 mesi		
	<u>4.789.909</u>	<u>4.544.657</u>
2) Verso imprese controllate		
- entro 12 mesi	3.812.229	4.189.837
- oltre 12 mesi		
	<u>3.812.229</u>	<u>4.189.837</u>
3) Verso imprese collegate		
- entro 12 mesi		4.050
- oltre 12 mesi		
		<u>4.050</u>
4) Verso controllanti		
- entro 12 mesi	8.953.679	7.202.815
- oltre 12 mesi		
	<u>8.953.679</u>	<u>7.202.815</u>
4-bis) Per crediti tributari		
- entro 12 mesi	225.926	4.976
- oltre 12 mesi	355.955	
	<u>581.881</u>	<u>4.976</u>
4-ter) Per imposte anticipate		
- entro 12 mesi	1.316.564	1.136.837
- oltre 12 mesi		
	<u>1.316.564</u>	<u>1.136.837</u>
5) Verso altri		
- entro 12 mesi	477.195	799.527
- oltre 12 mesi	125.584	96.839
	<u>602.779</u>	<u>896.366</u>
	<u>20.057.041</u>	<u>17.979.538</u>
<i>III. Attività finanziarie che non costituiscono Immobilizzazioni</i>		
1) Partecipazioni in imprese controllate		
2) Partecipazioni in imprese collegate		
3) Partecipazioni in imprese controllanti		
4) Altre partecipazioni		
5) Azioni proprie (valore nominale complessivo)		
6) Altri titoli		

<i>IV. Disponibilità liquide</i>		
1) Depositi bancari e postali	114.605	1.067.770
2) Assegni		
3) Denaro e valori in cassa	84.122	80.579
	<u>198.727</u>	<u>1.148.349</u>
Totale attivo circolante	20.801.396	19.600.022
D) Ratei e risconti		
- disaggio su prestiti		
- vari	285.326	350.308
	<u>285.326</u>	<u>350.308</u>
Totale attivo	91.291.978	99.371.523

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Le immobilizzazioni sono una componente attiva del patrimonio aziendale la cui acquisizioni è finalizzata a sostenere la produzione di beni e l'erogazione dei servizi da parte dell'azienda. Le immobilizzazioni immateriali nel 2008 ammontavano a 8.892.680 euro evidenziando, rispetto al 2007, una riduzione netta di 858.550 euro dovuto principalmente agli ammortamenti effettuati nell'esercizio di competenza per 2.492.948 euro, agli investimenti per 1.939.971 euro e decrementi al netto di fondi per 305.573 euro. Gli incrementi per le spese di impianto ed ampliamenti sono collegati alle spese per la definizione delle attività e del manuale per l'apertura del nuovo hotel di Dubai così come gli incrementi per spese per immobilizzazioni in corso si riferiscono a costi di definizione di contratti di management dell'hotel di nuova apertura che verranno ammortizzati negli anni successivi dal momento in cui verranno conseguiti i primi ricavi di tale attività. Le immobilizzazioni materiali ammontavano complessivamente a 7.643.958 euro evidenziando quindi una variazione negativa netta di 10.583.083 euro attribuibile a 3 fattori principali: elevati costi di ristrutturazione per l'immobile RTA Alleluja in Francia, del fondo ammortamento relativo e conferimento di un ramo di azienda per 10.729.939 euro.

Figura n. 18: valori al 31 dicembre 2008

Descrizione Costi	Costo storico	Ammortamenti esercizi precedenti	Valore 31/12/2007	Incrementi/riclassifiche esercizio	Decrementi esercizio al netto storno f.do amm.to	Decrementi per conferimento Alleluja al netto storno f.do amm.to	Amm.to esercizio	Valore 31/12/2008
Terreni e fabbricati	7.368.874	(94.799)	7.274.075	958.646		(7.912.533)	(231.500)	88.689
Impianti e macchinari	731.577	(172.287)	559.290	46.609		(536.259)	(69.640)	0
Attrezzature	24.621.025	(14.227.349)	10.393.676	1.948.515	(11.773)	(2.274.148)	(2.501.001)	7.555.269
	32.721.476	(14.494.435)	18.227.041	2.953.770	(11.773)	(10.722.939)	2.802.141	7.643.958

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Per quanto riguarda le immobilizzazioni finanziarie importanti sono le partecipazioni in imprese controllate che si riferiscono alla controllata francese Baglioni Hotels France, alla controllate inglese Baglioni (Uk) Limited ed alle controllate italiane quali Regina 2 Srl e Brick & Mortar Srl. La variazione che si è registrata è stata negativa per 7.225.768 euro a seguito di varie operazioni tra cui: in data 27 ottobre la messa in liquidazione della società controllata Cala del Porto s.r.l. a seguito della vendita del suo unico immobile alberghiero di proprietà, situato a Castiglione della Pescaia in Toscana al prezzo di vendita di 8.000.000 euro. In seguito all'iter di liquidazione e cancellazione della società si è annullata la partecipazione di 714.415 euro iscrivendo in bilancio una plusvalenza pari a 1.265.148 euro; la controllata francese nel corso del 2008 ha deliberato un'importante riduzione di capitale e distribuzione di riserve per un ammontare complessivo di 9 milioni di euro che ha comportato la riduzione nella voce partecipazioni pari a 6.428.560 e una rilevazione di utili pari a 2.571.440 euro. A fine anno in data 30 dicembre 2008 è stato conferito alla società controllata Alleluja Residence s.r.l. il complesso aziendale alberghiere di Punta Ala incrementandone la partecipazione di 3.000.000 euro realizzando una plusvalenza patrimoniale di 4.286.053 euro.

Figura n.19: situazione delle controllate al 31 dicembre 2008:

Denominazione	Sede sociale	Capitale sociale	Patrimonio netto 31.12.2008	Utile/ (Perdita) 31.12.2008	% Poss.	Controllo Diretto (D) Indiretto (I)
Baglioni (UK) Limited	London GB	6.764.693	(526.647)	(1.308.454)	100	D
Sixty I Limited	London GB	442.332	2.647	4.731	100	I (2)
Baglioni Hotels France SAS	Aix en France F	8.571.440	9.667.904	(710.824)	100	D
Villa Gallici SAS	Aix en Provence F	40.000	(426.793)	241.975	100	I (1)
Château de Mirambeau SAS	Mirambeau F	570.000	(154.236)	(801.570)	100	I (1)
Royal Champagne SAS	Champillon F	3.913.400	2.471.608	(343.728)	100	I (1)
Château de Codignat SaS	Borg L'Etang F	140.000	271.971	(107.501)	100	I (1)
SAS Saint-Paul Investissement	Aix en Provence F	1.100.000	1.137.350	(2.972)	100	I (1)
Ste Pauloise Hotelière Artis	Aix en Provence F	38.113	102.133	370.052	100	I (1)
Regina 2 Srl	Milano I	90.000	7.207	(33.274)	100	D
Brick & Mortar Srl	Follonica GR I	10.000			100	D(3)

(a) I dati relativi a Baglioni (UK) Limited e Sixty Limited si riferiscono ai bilanci redatti secondo i principi italiani al 31.12.2008.

Nota (1) = partecipazione posseduta dalla società Baglioni Hotels France S.A.S..

Nota (2) = partecipazione posseduta dalla società Baglioni (UK) Limited.

Nota (3) = la società chiude il primo esercizio al 31/12/2009.

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Tra le società controllate la Baglioni (UK) Limited ha chiuso l'esercizio del 2008 con un risultato operativo di sostanziale pareggio, conseguendo un risultato negativo ante imposte di 942.000 £ giustificato dallo stanziamento rischi su cambi di 634.000 £ relativo al finanziamento ottenuto da Baglioni Hotels. Il totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni realizzate dalla società mostrano una contrazione rispetto all'esercizio dell'anno precedente a fronte di una diminuzione del livello di occupazione che è passato da 77,2% al 74,15%. La società controllata Baglioni Hotels s.a.s. nel 2008 ha intrattenuto importanti rapporti finanziari con Baglioni Hotels s.p.a. verso cui ha iscritto debiti ammontanti al 31 dicembre 2008 pari a 758.797 euro.

Le rimanenze nel 2008 ammontano a 545.628 euro registrando così un incremento di 73.493 euro dovuto essenzialmente ai prodotti della ristorazione. Le disponibilità liquide sono l'insieme delle somme di denaro che l'azienda ha a sua disposizione perché precedentemente depositate sul proprio conto o concesse dalla propria banca a titolo di credito che nel 2008 ammontavano a 198.727 euro a fronte di una variazione di 949.622 euro rispetto al 2007.

Un'importante perdita netta di 1.146.500 euro è stata registrata a seguito della negoziazione della chiusura anticipata dei prodotti finanziari in essere con il Gruppo

Unicredit Banca d'Impresa, tuttavia, tale perdita non ha impattato negativamente sul risultato di esercizio.

Importante è stato l'accordo tra la Controllante Cogeta Palecehotels Gestioni con Sator Private Equity s.p.a. al fine di procedere ad un aumento di capitale sociale della società e all'ingresso al 40% del nuovo investitore nel capitale.

Figura n.20: stato patrimoniale passivo al 31 dicembre 2008 in relazione al 2007

Stato patrimoniale passivo	31/12/2008	31/12/2007
A) Patrimonio netto		
<i>I. Capitale</i>	23.772.130	23.772.130
<i>II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni</i>		
<i>III. Riserva di rivalutazione</i>	2.165.693	2.165.693
<i>IV. Riserva legale</i>	1.562.114	1.562.114
<i>V. Riserve statutarie</i>		
<i>VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio</i>		
<i>VII. Altre riserve</i>		
Riserva straordinaria	1.028.619	1.480.083
Versamenti in conto capitale		
Versamenti conto copertura perdite		
Fondo contributi in conto capitale art. 55 T.U.		
Riserva per ammortamenti anticipati art. 67 T.U.		
Fondi riserve in sospensione di imposta		
Riserve da conferimenti agevolati (legge 576/1975)		
Riserve di cui all'art. 15 d.l. 429/1982		
Fondi di accantonamento (art. 2 legge n. 168/1992)		
Riserva fondi previdenziali integrativi ex d.lgs n. 124/1993		
Riserva non distribuibile ex art. 2426		
Riserva per conversione/arrotondamento in EURO		
Riserva per azioni della Controllante in portafoglio	513.442	61.978
Altre...		
	1.542.061	1.542.061
<i>VIII. Utili (perdite) portati a nuovo</i>	13.710.552	16.426.087
<i>IX. Utile d'esercizio</i>	5.659.434	
<i>IX. Perdita d'esercizio</i>	()	(2.715.535)
Acconti su dividendi	()	()
Copertura parziale perdita d'esercizio		
Totale patrimonio netto	48.411.984	42.752.550

B) Fondi per rischi e oneri		
1) Fondi di trattamento di quiescenza e obblighi simili		
2) Fondi per imposte, anche differite	1.210.496	2.368.598
3) Altri	1.743.410	3.130.817
Totale fondi per rischi e oneri	2.953.906	5.499.415
C) Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato	2.097.798	2.396.004
D) Debiti		
1) Obbligazioni		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
2) Obbligazioni convertibili		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
3) Debiti verso soci per finanziamenti		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
4) Debiti verso banche		
- entro 12 mesi	9.035.338	4.440.396
- oltre 12 mesi	14.417.181	26.027.159
		23.452.519
5) Debiti verso altri finanziatori		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
6) Acconti		
- entro 12 mesi	1.716.976	1.092.479
- oltre 12 mesi		
		1.716.976
7) Debiti verso fornitori		
- entro 12 mesi	5.462.783	9.625.853
- oltre 12 mesi		
		5.462.783
8) Debiti rappresentati da titoli di credito		
- entro 12 mesi		
- oltre 12 mesi		
9) Debiti verso imprese controllate		
- entro 12 mesi	186.860	60.434
- oltre 12 mesi		
		186.860
10) Debiti verso imprese collegate		
- entro 12 mesi	111.189	149.058
- oltre 12 mesi		
		111.189
11) Debiti verso controllanti		
- entro 12 mesi	881.688	1.268
- oltre 12 mesi		
		881.688
12) Debiti tributari		
- entro 12 mesi	1.642.388	3.101.911
- oltre 12 mesi		
		1.642.388
13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
- entro 12 mesi	2.369.507	1.964.259
- oltre 12 mesi		
		2.369.507

14) Altri debiti			
- entro 12 mesi	1.201.051		1.732.460
- oltre 12 mesi			
		1.201.051	1.732.460
Totale debiti		37.024.961	48.195.277
E) Ratei e risconti			
- aggio sui prestiti			
- vari	803.329		528.277
		803.329	528.277
Totale passivo		91.291.978	99.371.523

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Per quanto riguarda i debiti verso le banche si è registrata una diminuzione di 11.860.775 euro, mentre i debiti di conto corrente sono aumentati di 4.845.739 euro. L'andamento della situazione finanziaria è strettamente connesso alle operazioni di investimento in immobilizzazioni che sono state effettuate nel corso dell'intero esercizio, all'ottenimento di nuovi finanziamenti e di riduzione dei crediti nei confronti delle società del gruppo. I debiti finanziari, tenendo conto anche delle quote a breve termine, ammontate a 17.413.664 euro, registrando così una diminuzione di 11.860.755 euro.

Figura n.21: conto economico al 31 dicembre 2008 in relazione al 2007

Conto economico	31/12/2008	31/12/2007
A) Valore della produzione		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	49.637.247	52.609.631
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti		
3) Variazioni dei lavori in corso su ordinazione		
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni		
5) Altri ricavi e proventi:		
- vari	4.090.471	1.350.409
- contributi in conto esercizio		
- contributi in conto capitale (quote esercizio)		
	4.090.471	1.350.409
Totale valore della produzione	53.727.718	53.960.040
B) Costi della produzione		
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	3.931.440	4.094.221
7) Per servizi	12.920.196	12.675.095
8) Per godimento di beni di terzi	13.120.779	13.318.421

9) <i>Per il personale</i>			
a) Salari e stipendi	12.408.630		12.502.747
b) Oneri sociali	3.957.701		3.822.296
c) Trattamento di fine rapporto	875.245		839.172
d) Trattamento di quiescenza e simili			
e) Altri costi	81.052		132.157
		17.322.628	17.296.372
10) <i>Ammortamenti e svalutazioni</i>			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	2.492.948		4.079.479
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	2.802.141		2.090.707
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			
d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	127.000		3.208
		5.422.089	6.173.394
11) <i>Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci</i>		(73.493)	357
12) <i>Accantonamento per rischi</i>		41.791	49.371
13) <i>Altri accantonamenti</i>			
14) <i>Oneri diversi di gestione</i>		1.382.572	1.217.384
Totale costi della produzione		54.068.002	54.824.615
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)		(340.284)	(864.575)
C) Proventi e oneri finanziari			
15) <i>Proventi da partecipazioni:</i>			
- da imprese controllate	3.836.588		
- da imprese collegate	55.500		75.000
- altri			
		3.892.088	75.000
16) <i>Altri proventi finanziari:</i>			
a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni			
- da imprese controllate			
- da imprese collegate			
- da controllanti			
- altri			
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni			
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante			
d) proventi diversi dai precedenti:			
- da imprese controllate	95.627		140.030
- da imprese collegate			
- da controllanti	103.574		296.168
- altri	1.789.872		938.874
		1.989.073	1.375.072
		5.881.161	1.450.072
17) <i>Interessi e altri oneri finanziari:</i>			
- da imprese controllate	112.975		
- da imprese collegate			
- da controllanti			
- altri	4.293.206		3.506.876
		4.406.181	3.506.876
17-bis) <i>Utili e Perdite su cambi</i>		(12.855)	8.426
Totale proventi e oneri finanziari		1.462.125	(2.048.378)
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie			
18) <i>Rivalutazioni:</i>			
a) di partecipazioni			
b) di immobilizzazioni finanziarie			
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante			

19) Svalutazioni:		
a) di partecipazioni	82.793	
b) di immobilizzazioni finanziarie		
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante		
		82.793
Totale rettifiche di valore di attività finanziarie		(82.793)
E) Proventi e oneri straordinari		
20) Proventi:		
- plusvalenze da alienazioni	4.294.252	
- varie	328.812	220.229
		4.623.064
		220.229
21) Oneri:		
- minusvalenze da alienazioni	9	
- imposte esercizi precedenti		
- varie	515.498	206.894
		515.507
		206.894
Totale delle partite straordinarie		4.107.557
		13.335
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D±E)		5.146.605
		(2.899.618)
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
a) Imposte correnti	825.000	1.598.538
b) Imposte differite (anticipate)	(1.337.829)	(1.782.621)
		(512.829)
		(184.083)
23) Utile (Perdita) dell'esercizio		5.659.434
		(2.715.535)

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

I proventi da partecipazioni per 1.265.148 euro sono relativi all'operazione di liquidazione della controllata Cala del Porto s.r.l., mentre gli altri proventi da partecipazioni sono rappresentati dai dividendi che sono stati pagati dalla controllata francese mediante assegnazione di quote del fondo immobiliare Baglioni.

4.3.1 Sintesi

In sintesi, per l'anno 2008 è stato registrato un utile di esercizio pari a 5.884.185 euro, risultato nettamente superiore rispetto alla perdita conseguita nell'esercizio del 2007 pari a 2.715.535 euro. Tuttavia, nel 2008 il Gruppo di appartenenza, di cui la Società rappresenta una parte preponderante, ha sostenuto una perdita riconducibile alla sensibile riduzione dei ricavi per effetto della difficile situazione economica dei mercati di riferimento. Gli Amministratori sono stati costretti ad aggiornare il piano previsionale 2009-2011, prevedendo un miglioramento della redditività e dei flussi finanziari operativi a partire dal 2010, inoltre, tale piano prevede altresì nuove aperture di strutture alberghiere all'estero attraverso contratti di gestione.

L'indebitamento bancario netto della Società al 31 dicembre 2008 ammonta complessivamente a 23,3 milioni di euro, con una riduzione rispetto al precedente esercizio di circa 6,1 milioni di euro. Tale riduzione è principalmente riconducibile ad operazioni straordinarie di riorganizzazione del Gruppo di appartenenza che hanno comportato l'estinzione di debiti bancari a medio-lungo termine.

Più nel dettaglio osserviamo che i risultati conseguiti nel 2008 hanno registrato una riduzione dei ricavi dovuti al calo di occupazione che si è registrato in particolar modo nell'ultimo trimestre, le contrazioni principali sono state registrate nel segmento tour operator ed individual business. I ricavi delle vendite e delle prestazioni sono diminuiti di 2.972.384 euro passando da un totale di 52.609.631 euro nel 2007 contro un totale di 49.637.247 del 2008, con una riduzione del 5,6% rispetto all'esercizio precedente, tale decremento è dovuto alla riduzione dei ricavi appartamento del 7,6% rispetto all'anno precedente, a causa della diminuzione dei livelli di occupazione di circa 7 punti percentuali, mentre il ricavo medio per camera è rimasto costante; A livello di provenienza geografica il mercato del Nord America ha registrato una contrazione del 24% in termini di room night, pari a quasi 3 milioni di ricavi in meno. Tale decremento è dovuto alla crisi economica e finanziaria che è scoppiata nel corso dell'anno e che ha sviluppato pesanti ripercussioni a partire da settembre 2008, infatti nell'ultimo trimestre la contrazione del REVPAR, ovvero ricavo per camera disponibile, ha raggiunto quota 25,7%.

Per quanto riguarda i crediti compresi nell'attivo circolante e le disponibilità liquide, durante il corso dell'esercizio, ha operato una svalutazione dei crediti verso clienti iscritti nell'attivo per un valore complessivo di 127.000. Un altro indicatore utile è il margine operativo lordo, in inglese EBITDA acronimo di Earning Before Interests Taxes Depreciation and Amortization, ovvero, un indicatore della redditività aziendale ante oneri finanziari, tasse ed interessi, che è passato da 5.308.819 euro nel 2007 a 5.123.596 euro nel 2008 conseguendo una riduzione di 185.223 euro.

Nell'esercizio sono stati rilevati proventi finanziari per un ammontare pari a 5.880 mila euro rappresentati da dividendi dalla controllata francese Baglioni Hotels France e dalla collegata Il Baretto e proventi da partecipazioni in seguito alla liquidazione della società controllata Cala del Porto per un totale di 3.892 mila euro; altri proventi finanziari registrati sono quelli relativi agli strumenti finanziari per una somma di 1.718 mila euro

e proventi diversi per 270 mila euro. Gli oneri della gestione finanziaria sono rappresentati da interessi su finanziamenti a medio lungo termine per 1.874 mila euro, interessi bancari per 396 mila euro, perdite realizzate su prodotti derivati estinti per 1.147 mila euro, oneri bancari 225 mila euro, e altri per 651 mila. I proventi straordinari sono rappresentati dalla plusvalenza che è stata realizzata dal conferimento di azienda Alleluja alla società del gruppo pari a 4.286 mila euro, sopravvenienze attive per 329 mila euro. Per quanto riguarda l'andamento della situazione finanziaria esso è strettamente correlato alle operazioni di investimento che hanno avuto luogo durante l'anno come operazioni di investimento in immobilizzazioni e di ottenimento di nuovi finanziamenti, nello specifico la società è ricorsa a nuovi finanziamenti per 5,65 milioni di euro ed affidamenti per 4,845; attraverso le stesse ha provveduto ad effettuare una serie di investimenti in immobilizzazioni per un ammontare di 5,353 milioni e rimborsare quote di finanziamenti in essere ed estinguere finanziamenti per 5,51 milioni di euro. Il flusso finanziario complessivo dell'intero periodo della gestione operativa, finanziaria e di investimenti è pari a -949.622 euro.

Figura n.22: principali indici per il 2008 in relazione al 2007

	31/12/2008	31/12/2007
Indici di redditività		
R.O.E.	0,132	-0,060
R.O.I.	-0,004	-0,009
R.O.S.	-0,006	-0,016
Indici finanziari		
Margine di disponibilità	-2.609.713	-2.862.161
Quoziente di disponibilità	0,287	0,086
Margine di tesoreria	-3.155.341	-3.334.296
Quoziente di tesoreria	0,865	0,852
Indici di solidità		
Indice copertura immobilizzazioni	0,690	0,538
Rapporto di indebitamento	0,257	0,307
indice autonomia finanziaria	0,484	0,713

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Gli investimenti in immobilizzazioni materiali sono statati importanti e sono stati volti ad apportare miglorie alla struttura sede del residence Alleluja di Castiglione della Pescaia che è stato trasformato in Residenza Turistica Alberghiera per 958 mila euro, inoltre, un altro investimento importante è stato rappresentato dalle acquisizioni di attrezzatura per svolgere la propria attività per un totale che ammonta a circa 2 milioni di euro, di cui 1,152 milioni relative al suddetto residence. La maggior parte degli investimenti in immobilizzazioni immateriali sono rappresentati da miglorie su beni di terze. Baglioni Hotels s.p.a. è sempre stata molto attiva e attenta all'operato delle controllate, nel 2008 la voce partecipazioni in imprese controllate nel corso dell'esercizio ha subito un incrementi di 10.000 euro dovuto alla sottoscrizione del capitale sociale della società Brick&Mortar s.r.l., successivamente ha subito un decremento di 6.429 mila euro in seguito alla distribuzione di capitale e riserve da parte della società controllata francese, un decremento di 714.000 dovuto alla liquidazione volontaria della società Cala del Porto s.r.l., un incremento di 3 milioni di euro in seguito al conferimento del ramo di azienda Alleluja in Alleluja Residence s.r.l. del 30 dicembre ed un decremento di 3.010.000 euro in seguito alla cessione della stessa alla controllante Cogeta Palacehotels Gestioni.

Un importante incremento è stato registrato nelle partecipazioni in controllanti pari a 451.464 euro in seguito ad acquisizioni di 150.488 azioni nel corso dell'esercizio, portando ad un totale di azioni possedute che rappresenta così l'1,191% del capitale sociale della controllante Cogeta Palacehotels Gestioni rispettando le disposizioni dell'articolo 2359-bis del Codice Civile il quale stabilisce che la società controllata non può acquistare azioni o quote della società controllante se non nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili che risultano dall'ultimo bilancio.

Nel corso dell'esercizio la società controllata Baglioni Hotel France s.p.a. ha deliberato una restituzione del capitale ed una redistribuzione delle riserve per un totale di 9.000.000 euro pagando tale debito con parte delle quote del fondo Baglioni di suo possesso. La società Baglioni deteneva un fondo immobiliare la cui operatività è iniziata nel luglio del 2006 e che, nel corso del 2008, ha incrementato il suo valore complessivo netto del 7,9% passando quindi da circa 52 milioni di euro al 31 dicembre 2007 ad un totale di 56,135 milioni di euro l'anno successivo.

Per quanto riguarda i rapporti con le principali società controllate e collegate si ha che nel 2008 la Baglioni Hotels s.p.a. deteneva l'intera totalità del capitale sociale della Baglioni (UK) Limited ed indirettamente la Sixty Limited, il 100% della società Baglioni Hotels France S.A.S. già La Villa Gallici S.A.S., e indirettamente la totalità del capitale sociale delle società Villa Gallici S.A.S., Chateau de Mirambeau S.A.S., Royal Champagne S.A.S., Chateau de Codignat S.A.S., Saint Pauloise Hotelière Artis S.a.; al 31 dicembre deteneva indirettamente anche la partecipazione totalitaria in Saint Paul Investissement S.A.S. ceduta nel marzo successivo al Fondo Immobiliare Baglioni. I rapporti che sono stati intrattenuti nel corso dell'esercizio con le società controllate sono stati rapporti principalmente di natura finanziaria.

Figura n.23: principali rapporti con le controllate al 31 dicembre 2008

Società	Crediti	Debiti	Ricavi	Costi
Baglioni Hotel France Sas	1.254.698	6.402	214.881	6.402
Baglioni Uk Limited	2.352.390	8.292	273.316	
Cogeta P. Gestioni	8.953.678	881.688	181.044	
Il Baretto al Baglioni		111.189	235.423	352.481
Alleluja Residence Srl	50.137	912	667	
Regina 2 Srl	155.000	171.254		
Brick&Mortar Srl				
Totale	12.765.903	1.179.736	909.331	338.883

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

4.3.2 Dal 2009 al 2011: gli anni della crisi

L'esercizio che si è concluso il 31 dicembre 2009 riporta una pesante perdita pari a 10.431.055 euro rispetto all'utile conseguito l'anno precedente, ciò è dovuto principalmente ai pesanti effetti dovuti alla crisi sorta nell'anno precedente che ha continuato ad abbattersi sull'economia mondiale per tutto il 2009. Il margine operativo lordo nel passa da 5.123.596 euro del 2008 a 6.782.614 dell'anno 2009 ed i ricavi di vendita crollano passando da un ammontare di 49 milioni di euro del 2008 a quasi quota 39 milioni nell'anno successivo e tale contrazione è dovuta al calo di occupazione e di ricavo medio. Rispetto all'anno precedente la società ha aperto una nuova struttura il primo gennaio 2009, Relais Santa Croce di Firenze per il quale in data 16 dicembre 2008 la società aveva firmato un contratto di affitto di azienda con la società Relais Santa Croce s.r.l. di Prato per la gestione alberghiera.

Tra i fatti di maggior rilievo che si sono registrati durante il 2009 troviamo l'accordo della Controllante Cogeta Placehotels Gestioni che ha siglato con Sator Private Equity s.a. al fine di procedere ad un aumento di capitale sociale della società e all'ingresso al 40% del nuovo socio investitore nel capitale, tuttavia, nei mesi successivi all'accordo le parti alla luce della nuova situazione che stava andando a delinearsi hanno deciso consensualmente di non dare corso agli accordi definiti precedentemente, in quanto, il piano previsto inizialmente era inquadrato in una partnership strategica che avrebbe portato al raddoppiare del numero degli hotels in gestione portando così al consolidamento del marchio Baglioni in Medio Oriente, Stati Uniti e Asia. Tuttavia, il nuovo scenario che è andato a realizzarsi nell'anno ha reso difficilmente realizzabile la visione e la realizzazione stessa di tale piano di sviluppo nelle tempistiche e modalità precedentemente accordate. Altri eventi straordinari accaduti durante l'anno sono la delibera da parte della controllata francese Baglioni Hotels France per una riduzione di capitale e riserve per altri 6 milioni di euro divisi tra 5.319.200 euro di capitale e di 680.8000 di euro di utile, tale pagamento si è concluso con l'assegnazione di 60 quote del Fondo Baglioni alla società.

La crisi economica del 2008 ha avuto pesanti ripercussioni sull'economia a livello mondiale determinando un'importante contrazione dei ricavi per l'anno 2009, così è stato anche per la Baglioni s.p.a. la quale ha mantenuto i ricavi in linea con il trend rilevato nel settore alberghiero relativo ai 5 stelle per tale anno.

Figura n.24: conto economico riclassificato:

	31/12/2009	31/12/2008	Variazione
Ricavi *	41.072.246	53.727.718	-12.655.472
Costi esterni	30.916.736	31.281.494	-364.758
Valore Aggiunto	10.155.510	22.446.224	-12.290.714
Costo del lavoro	16.725.182	17.322.628	-597.446
Margine Operativo Lordo	-6.569.672	5.123.596	-11.693.268
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	3.411.308	5.463.880	-2.052.572
Risultato Operativo	-9.980.980	-340.284	-9.640.696
Proventi e oneri finanziari	-2.703.370	1.379.332	-4.082.702
Risultato Ordinario	-12.684.350	1.039.048	-13.723.398
Componenti straordinarie nette	-456.674	4.107.557	-4.564.231
Risultato prima delle imposte	-13.141.024	5.146.605	-18.287.629
Imposte sul reddito	-2.709.969	-512.829	-2.197.140
Risultato netto	-10.431.055	5.659.434	-16.090.489

* totale del valore della produzione

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Dal conto economico emerge che:

- il totale del valore della produzione ha subito un importante calo;
- i costi della gestione ordinaria si sono ridotti grazie all'attenta gestione dei costi operativi;
- si è registrata una riduzione del costo di materie prime di consumo e merci di circa il 17% ed una riduzione del costo dei servizi del 6,8%;
- hanno subito un incremento i costi di godimento beni di terzi del 4,7% di cui i canoni di locazione hanno registrato un aumento di 500 mila euro imputabili al canone di affitto dell'immobile e dell'azienda del Relais Santa Croce di Firenze, i noleggi di attrezzature di ufficio e macchine elettroniche sono anch'essi aumenti per un ammontare di 83.000 euro.

Nell'esercizio sono stati rilevati proventi ed oneri connessi ai rapporti con le controllate tra cui: proventi finanziari per un ammontare di 1,046 milioni di euro rappresentati da dividendi della controllata francese Baglioni Hotels France e della controllata Il Baretto per 725.500 euro.

Figura n.25: stato patrimoniale riclassificato della società

	31/12/2009	31/12/2008	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	10.204.584	8.892.680	1.311.904
Immobilizzazioni materiali nette	6.892.402	7.643.958	-751.556
Partecipazioni e altre immobilizzazioni finanziarie	53.342.211	53.668.618	-326.407
Capitale immobilizzato	70.439.197	70.205.256	233.941
Rimanenze di magazzino	566.892	545.628	21.264
Crediti verso Clienti	5.328.472	4.789.909	538.563
Altri crediti	14.974.621	15.267.132	-292.511
Ratei e risconti attivi	524.878	285.326	239.552
Attività d'esercizio a breve termine	21.394.863	20.887.995	506.868
Debiti verso fornitori	13.684.135	6.642.520	7.041.615
Acconti	1.624.522	1.716.976	-92.454
Debiti tributari e previdenziali	5.175.675	4.011.895	1.163.780
Altri debiti	2.506.914	1.201.051	1.305.863
Ratei e risconti passivi	927.355	803.329	124.026
Passività d'esercizio a breve termine	23.918.601	14.375.771	9.542.830
Capitale d'esercizio netto	-2.523.738	6.512.224	-9.035.962
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	1.958.550	2.097.798	-139.248
Debiti tributari e previdenziali (oltre 12 mesi)	3.975.505		3.975.505
Altre passività a medio e lungo termine	3.739.583	2.953.906	785.677
Passività a medio lungo termine	9.673.638	5.051.704	4.621.934
Capitale investito	58.241.821	71.665.776	-13.423.955
Patrimonio netto	-37.980.929	-48.411.984	10.431.055
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	-9.024.541	-14.417.181	5.392.640
Posizione finanziaria netta a breve termine	-11.236.351	-8.836.611	-2.399.740
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	-58.241.821	-71.665.776	13.423.955

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Per quanto riguarda i principali dati finanziari è possibile osservare dallo stato patrimoniale come la posizione finanziaria netta della società al 31 dicembre 2009 mostri una variazione positiva di circa 2,992 milioni dovuta per lo più dall'atto di accollo nei confronti della capogruppo Cogeta Palacehotels Gestioni s.p.a. del finanziamento Unicredit Banca, dal pagamento di quote di debiti finanziari e dall'estensione del debito a breve termine.

Figura n.26: posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2009

	31/12/2009	31/12/2008	Variazione
Depositi bancari	174.464	114.605	59.859
Denaro e altri valori in cassa	43.816	84.122	-40.306
Azioni proprie			
Disponibilità liquide ed azioni proprie	218.280	198.727	19.553
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Obbligazioni e obbligazioni convertibili (entro 12 mesi)			
Debiti verso soci per finanziamento (entro 12 mesi)			
Debiti verso banche (entro 12 mesi)	6.982.056	6.038.855	943.201
Debiti verso altri finanziatori (entro 12 mesi)			
Anticipazioni per pagamenti esteri			
Quota a breve di finanziamenti	4.472.575	2.996.483	1.476.092
Debiti finanziari a breve termine	11.454.631	9.035.338	2.419.293
Posizione finanziaria netta a breve termine	-11.236.351	-8.836.611	-2.399.740
Obbligazioni e obbligazioni convertibili (oltre 12 mesi)			
Debiti verso soci per finanziamento (oltre 12 mesi)			
Debiti verso banche (oltre 12 mesi)			
Debiti verso altri finanziatori (oltre 12 mesi)			
Anticipazioni per pagamenti esteri			
Quota a lungo di finanziamenti	9.024.541	14.417.181	-5.392.640
Crediti finanziari			
Posizione finanziaria netta a medio e lungo termine	-9.024.541	-14.417.181	5.392.640
Posizione finanziaria netta	-20.260.892	-23.253.792	2.992.900

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

L'andamento della situazione finanziaria è correlata dalle numerose operazioni di investimento in immobilizzazioni effettuate durante l'esercizio, operazioni di finanziamento delle società del gruppo e rimborso parziale dei finanziamenti in essere, più nel dettaglio, si rileva che la società è stata finanziata con la gestione finanziaria per

4,356 milioni di euro e con l'estensione del debito a breve termine per 943 mila euro, inoltre, ha effettuato investimenti in immobilizzazioni per 3,5998 milioni di euro, rimborsato quote di finanziamenti per 1,144 milioni di euro e finanziato le controllate per 536 mila euro. Pertanto, il flusso finanziario complessivo della gestione operativa, finanziaria e di investimento è pari a circa +20 mila euro.

Tabella n.12: indici di redditività per il 2009 in relazione al 2008

Indice di redditività	31/12/2009	31/12/2008
ROE (risultato netto/capitale netto)	-0,215	0,132
ROI (reddito operativo / capitale operativo)	-0,109	-0,004
ROS (reddito operativo / ricavi)	-0,243	-0,006

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Calcolando i tre indici di redditività risulta che per l'anno 2009 essi siano negativi, in particolare il ROE, dall'inglese Return on Equity, che mette in relazione l'utile netto ed il capitale netto per valutare l'economicità dell'azienda stessa; il ROI, dall'inglese Return on Investment è uno degli indici più utilizzati in quanto esprime in termini percentuali quello che è il rendimento degli investimenti; il ROS, dall'inglese Return On Sales è un indicatore di redditività che misura il rendimento netto percentuale su ogni cento euro di vendite effettuate, è dato dal rapporto tra il reddito operativo ed i ricavi di vendita utilizzato per controllare l'andamento delle operazioni da un periodo all'altro. Tali indicatori di redditività per quanto in diminuzione rispetto all'anno precedente risultano essere in linea con la redditività delle altre imprese operanti nel settore dell'ospitalità di lusso, confermando una situazione di crisi generalizzata per tutte le imprese.

Il 2009 è stato un anno caratterizzato da numerose difficoltà economiche, politiche e sociali che hanno danneggiato moltissime imprese operanti nel settore dell'ospitalità,

infatti, nel corso dell'anno il turismo alberghiero è tornato ai valori del 2005 mostrando una flessione importante.

Per quanto riguarda la strategia adottata per affrontare la crisi, la società in funzione della perdita di bilancio ha deliberato per cedere tre aziende del gruppo non più strategiche, quali le strutture di Verona, Bologna e l'hotel Bernini di Firenze, per un totale di 10,3 milioni di euro che apportato quindi una plusvalenza di 7 milioni di euro. Inoltre, per quanto riguarda la controllata francese è stato deciso di cedere due aziende francesi per un valore complessivo di 2,5 milioni di euro e tali aziende saranno nel corso degli anni successivi oggetto di un contratto di management con il futuro proprietario attraverso il quale la controllata ne manterrà la proprietà. Per quanto riguarda invece la politica di lungo periodo e di espansione nel piano di gestione viene prevista l'apertura nel 2011 del Baglioni Marrakech Resort in Marocco dimostrando, nonostante la crisi, l'importanza per il gruppo di pensare al futuro.

Il prospetto seguente mette in luce che il bilancio del 2009 si è concluso con una perdita di fine esercizio di 10.431.055 euro che viene ripianata con la riserva di rivalutazione per l'ammontare esistente di 2.615.693 euro e con la riserva utili portati a nuovo per 8.265.362 euro.

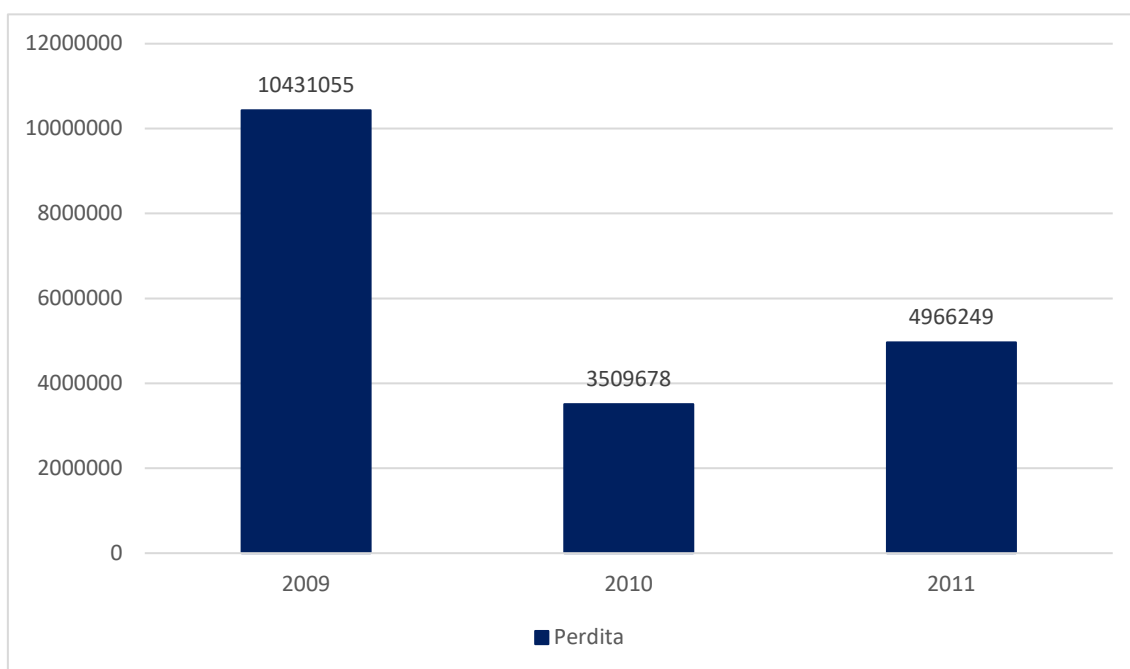
Tabella n.13: prospetto finale

Perdita di esercizio	10.431.055
riserva di rivalutazione	2.615.693
riserva utili portati a nuovo	8.265.362

Fonte: dati AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Anche il biennio successivo è stato pesantemente influenzato dalla crisi economica e dalla scarsa disponibilità monetaria della popolazione che ha ridotto drasticamente i propri viaggi.

Grafico n.13: andamento della perdita registrata dal 2009 al 2011



Fonte: elaborazione propria, dati AIDA per Baglioni Hotels s.p.a.

Infatti, nel 2010 sono stati registrati alcuni segnali di ripresa provenienti soprattutto dalla Germania e Stati Uniti. In tale anno aumentano le aspettative di crescita di quasi tutti i paesi dell'eurozona, esclusi coloro che hanno continuato a registrare problemi di natura finanziaria come Grecia, Irlanda, Portogallo e Spagna, lasciando intravedere un gradevole ritorno ai valori di crescita del prodotto interno lordo e delle aspettative per il futuro. Dal punto di vista del turismo la situazione rimaneva incerta, i consumi turistici erano caratterizzati dalla debolezza della domanda interna, tuttavia nel corso dell'anno il turismo ha registrato un'importante ripresa con un aumento dei turisti internazionali del 6,7% rispetto all'anno precedente.

Il 2010, a seguito della forte contrazione del 2009, ha registrato una ripresa dei ricavi, tuttavia i volumi non risultano confrontabili tra i due anni in quanto nel corso del 2010 sono stati ceduti tre hotels a terzi, quindi, tenendo conto esclusivamente dei ricavi degli hotels gestiti per entrambi gli anni risulta un incremento dei ricavi di circa il 17,6%. La perdita per l'anno 2010 è stata ripianata mediante la riserva di utili portati a nuovo.

Tra i fatti importanti che si sono verificati durante il corso dell'anno vi è l'ottenimento di un nuovo finanziamento a medio-lungo termine per un valore di 6,5 milioni di euro, dalla durata di 7 anni, con la Banca Nazionale del Lavoro che ha consentito alla società di ottenere risorse per riprogrammare efficacemente la propria strategia di azione, salvaguardando, inoltre, la salute dei propri dipendenti. Durante il corso dell'anno la società ha preso la decisione di razionalizzare i costi operativi ottimizzando l'utilizzo del personale presente negli alberghi e all'interno della propria sede, riuscendo ad ottenere un risparmio di circa 600.000 euro, tale riorganizzazione ha fatto diminuire il numero di dipendenti in forza al 31 dicembre che era di 281 dipendenti contro i 429 dipendenti in forza al 31 dicembre del 2009, con una netta variazione di 148 dipendenti.

Tra le altre importanti operazioni, dopo aver centralizzato l'ufficio delle prenotazioni presso la sede sociale nel secondo semestre del 2009, nel settembre 2010 la società ha provveduto a riorganizzare l'intera attività commerciale attraverso la centralizzazione delle figure senior degli hotels presso la sede centrale, prevedendo l'introduzione di una figura commerciale responsabile delle vendite di meeting ed eventi presso gli hotels, tale riorganizzazione ha tra i vantaggi l'uniformità di informazione per la clientela, un maggior controllo dei mercati, il miglioramento delle sinergie e l'ottimizzazione dei network commerciali.

L'anno successivo, il 2011, si è chiuso con una perdita pari a 4.966.249 euro rispetto alla perdita dell'anno precedente pari a 3.509.678 euro evidenziando come la crisi, nonostante in un primo momento sembrava essersi allentata, si è ripresentata nel 2011 causando numerosi danni. Il margine operativo nel 2011 ammontava a 940.523 euro contro il margine del 2010 pari a -3.163.046. La crescita economica nell'ultimo trimestre del 2011 ha subito un importante rallentamento, anche se il peggioramento del ciclo economico sembrava arrestarsi all'inizio del 2012 facendo aumentare le attese negli operatori. Tuttavia, nonostante il miglioramento, soprattutto, delle prospettive internazionali a breve termine, si sono verificate importanti difficoltà strutturali che hanno frenato la crescita nel medio termini. Nei paesi emergenti, nonostante un indebolimento dell'attività verso la fine del 2010, la crescita risulta essere molto più rapida rispetto ai paesi più avanzati fornendo quindi un solido contributo dell'economia mondiale. L'Italia ha registrato una crescita del PIL pari allo 0,5% stabilendo l'ingresso in una regressione tecnica. La redditività operativa delle aziende risulta essere rimasta invariata, al contrario, si è ridotto l'autofinanziamento, mantenendo abbastanza stabili i

debiti finanziari delle imprese. La nuova stabilità che via via si andava registrando verso l'inizio del 2012 ha innalzato le aspettative degli operatori turistici italiani, consentendo loro di rivedere le proprie strategie operative.

L'anno 2011 ha segnato una ripresa dei ricavi, confermando il trend di crescita registrato durante il 2010. Il totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni realizzato dalla Baglioni Hotels s.p.a. ha registrato un decremento di circa il 4% passando da 39,9 milioni del 2010 a 36,2 milioni del 2011, tuttavia tali valori risultano essere difficilmente confrontabili, in quanto, durante il corso dell'anno precedente sono stati ceduti a terzi 3 hotels. Tenendo conto dei soli ricavi degli hotels gestiti dalla società nel 2011 si rileva un incremento dei ricavi rispetto a quelli conseguiti l'anno precedente di circa il 16% dovuto all'aumentare dell'occupazione insieme ad un incremento delle camere vendute.

Figura n.27: conto economico 31 dicembre 2011

	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Ricavi *	39.740.552	39.182.235	558.317
Costi esterni	25.523.519	27.141.501	-1.617.982
Valore Aggiunto	14.217.033	12.040.734	2.176.299
Costo del lavoro	13.276.510	15.321.455	-2.044.945
<i>Margine Operativo Lordo</i>	<i>940.523</i>	<i>-3.280.721</i>	<i>4.221.244</i>
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	2.480.152	2.957.424	-477.272
<i>Risultato Operativo</i>	<i>-1.539.629</i>	<i>-6.238.145</i>	<i>4.698.516</i>
Proventi e oneri finanziari	-3.744.758	-2.812.140	-932.618
<i>Risultato Ordinario</i>	<i>-5.284.387</i>	<i>-9.050.285</i>	<i>3.765.898</i>
Componenti straordinarie nette	27.360	6.901.965	-6.874.605
<i>Risultato prima delle imposte</i>	<i>-5.257.027</i>	<i>-2.148.319</i>	<i>-3.108.708</i>
Imposte sul reddito	-290.778	1.361.359	-1.652.137
Risultato netto	-4.966.249	-3.509.678	-1.456.570

* totale del valore della produzione

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Il conto economico evidenzia che i costi della gestione ordinaria, rispetto all'anno precedente, mostrano un'importante riduzione, imputabile alle dimissioni ed alla più attenta gestione dei costi operativi.

Figura n.28: stato patrimoniale 31 dicembre 2011

	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	8.430.161	9.327.298	-897.137
Immobilizzazioni materiali nette	4.347.157	4.642.198	-295.041
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	50.672.238	52.576.493	-1.904.255
Capitale immobilizzato	63.449.557	66.545.989	-3.096.432
Rimanenze di magazzino	428.618	445.065	-16.447
Crediti verso Clienti	3.662.994	3.146.280	516.714
Altri crediti	10.823.868	16.949.157	-6.125.289
Ratei e risconti attivi	667.450	668.903	-1.453
Attività d'esercizio a breve termine	15.582.930	21.209.405	-5.626.475
Debiti verso fornitori	11.346.087	10.405.524	940.563
Acconti	446.924	1.256.254	-809.330
Debiti tributari e previdenziali	5.680.198	6.315.538	-635.340
Altri debiti	3.092.356	2.352.422	739.934
Ratei e risconti passivi	1.441.954	994.504	447.450
Passività d'esercizio a breve termine	22.007.520	21.324.242	683.278
Capitale d'esercizio netto	-6.424.590	-114.837	-6.309.753
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	1.005.108	1.125.544	-120.436
Debiti tributari e previdenziali (oltre 12 mesi)	5.170.925	4.411.299	759.626
Altre passività a medio e lungo termine	1.432.221	3.297.835	-1.865.614
Passività a medio lungo termine	7.608.254	8.834.678	-1.226.424
Capitale investito	49.416.713	57.596.474	-8.179.761
Patrimonio netto	-29.505.002	-34.471.249	4.966.247
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	-10.924.326	-14.652.084	3.727.758
Posizione finanziaria netta a breve termine	-8.987.385	-8.473.141	-514.244
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	-49.416.713	-57.596.474	8.179.761

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Per quanto riguarda gli investimenti nelle immobilizzazioni immateriali, essi sono quasi interamente rappresentati da migliori su beni di terzi e da migliorie per il fabbricato dove ha sede l'hotel Cala del Porto, l'Hotel di Roma via Veneto e dall'immobile sede dell'Hotel Carlton di Milano. La società al 2011 deteneva 402 quote del fondo immobiliare Baglioni e nell'esercizio non risultano esserci state variazioni.

Per quanto riguarda le controllate, la Baglioni (UK) Limited ha chiuso il 2011 registrando un risultato positivo di 0,3 milioni di euro, che ha fini della redazione del bilancio consolidato secondo i principi italiani ammonta a 339,341 euro a seguito dell'imputazione della quota di ammortamento nell'esercizio degli oneri conseguiti nei primi esercizi dalla controllata inglese. I ricavi delle vendite e delle prestazioni sono aumentati passando da 9,9 milioni di euro nel 2010 a 10,1 milioni di euro nel 2011.

La perdita di esercizio pari a 4.966.249 euro è stata ripianata con la riserva di utili portati a nuovo.

4.3.3 Dal 2012 al 2016 una ripresa

Il 2012 risulta essere il primo anno, dopo la crisi scoppiata nel 2008, a registrare un risultato positivo con un utile pari a 12.894.229 euro, soprattutto grazie alla crescita negli arrivi internazionali che risultano essere aumentati del 3,8% rispetto al 2011. Tuttavia, l'andamento del turismo straniero in Italia ha mostrato nel 2012 un trend basato sulla stabilità dei flussi turistici con un aumento delle spese effettuate dal turismo straniero in particolare dai viaggiatori provenienti da Russia, Usa, Australia e Giappone. Per quanto riguarda invece il turismo italiano in Italia si osserva una riduzione rispetto al 2011 con una maggior concentrazione delle vacanze nei mesi estivi, con un'incidenza superiore delle vacanze al mare o in montagna piuttosto che nelle città d'arte con una preferenza a preferire gli alloggi in hotels tre o quattro stelle con solamente il 3,5% degli italiani che sceglie l'hotel a 5 stelle.

Figura n.29: conto economico 31 dicembre 2012

	31/12/2012	31/12/2011	Variazione
Ricavi *	37.583.012	39.740.552	-2.157.540
Costi esterni	27.957.696	25.523.519	2.434.178
<i>Valore Aggiunto</i>	9.625.315	14.217.033	-4.591.718
Costo del lavoro	13.120.311	13.276.510	-156.199
<i>Margine Operativo Lordo</i>	-3.494.996	940.523	-4.435.519
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	3.014.524	2.480.152	534.372
<i>Risultato Operativo</i>	-6.509.520	-1.539.629	-4.969.891
Proventi e oneri finanziari	18.139.635	-3.744.758	21.884.393
<i>Risultato Ordinario</i>	11.630.116	-5.284.387	16.914.503
Componenti straordinarie nette	1.030.216	27.360	1.002.855
<i>Risultato prima delle imposte</i>	12.660.331	-5.257.027	17.917.358
Imposte sul reddito	-233.898	-290.778	56.880
Risultato netto	12.894.229	-4.966.249	17.860.478

* totale del valore della produzione

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Il conto economico mette in luce il totale del valore della produzione rispetto all'anno precedente ha subito una riduzione di circa 2 milioni di euro giustificata dal ricavo per lo scioglimento del fondo rischi. Il risultato della gestione finanziaria è caratterizzato da proventi di 25,2 milioni di euro, quasi interamente riferiti alle quote del Fondo Baglioni

liquidato, oneri di 1,9 milioni di euro, mentre, la gestione straordinaria mostra un risultato positivo di circa 1 milione di euro.

Figura n.30: stato patrimoniale riclassificato al 31 dicembre 2012 in relazione al 2011

	31/12/2012	31/12/2011	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	8.014.684	8.430.161	-415.477
Immobilizzazioni materiali nette	4.501.389	4.347.157	154.231
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	58.008.386	50.672.238	7.336.147
Capitale immobilizzato	70.524.459	63.449.557	7.074.902
Rimanenze di magazzino	433.192	428.618	4.574
Crediti verso Clienti	2.965.650	3.662.994	-697.344
Altri crediti	11.938.808	10.823.868	1.114.941
Ratei e risconti attivi	668.677	667.450	1.226
Attività d'esercizio a breve termine	16.006.327	15.582.930	423.397
Debiti verso fornitori	10.443.941	11.346.087	-902.147
Acconti	559.719	446.924	112.795
Debiti tributari e previdenziali	5.233.851	5.680.198	-446.347
Altri debiti	10.964.817	3.092.356	7.872.461
Ratei e risconti passivi	77.560	1.441.954	-1.364.395
Passività d'esercizio a breve termine	27.279.887	22.007.520	5.272.367
Capitale d'esercizio netto	-11.273.560	-6.424.590	-4.848.971
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	945.677	1.005.108	-59.431
Debiti tributari e previdenziali (oltre 12 mesi)	4.884.776	5.170.925	-286.149
Altre passività a medio e lungo termine	3.523.471	1.432.221	2.091.250
Passività a medio lungo termine	9.353.924	7.608.254	1.745.670
Capitale investito	49.896.974	49.416.713	480.261
Patrimonio netto	-42.399.231	-29.505.002	-12.894.229
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	-6.944.369	-10.924.326	3.979.957
Posizione finanziaria netta a breve termine	-553.375	-8.987.385	8.434.011
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	-49.896.974	-49.416.713	-480.261

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

La società nel corso del 2012 è riuscita a generare risorse finanziarie per 15 milioni di euro quale anticipo della liquidazione ed ha impiegato risorse a titolo di investimenti in immobilizzazioni materiali ed immateriali per un ammontare di 2,3 milioni di euro. Il flusso finanziario complessivo di periodo delle gestioni operativa, finanziaria e di investimento risulta essere pari a circa +3,9 milioni di euro. Per l'anno 2012 è stato

deciso di riportare a nuovo il risultato di esercizio di 12.894.4229 euro previo accantonamento delle riserve previste per legge.

Il 2012 ha evidenziato il mantenimento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni, confermando il trend registrato nell'anno precedente, sia in termini di livelli di occupazione sia del ricavo medio per camera conseguiti. Il totale del valore della produzione realizzato dalla Baglioni Hotels s.p.a. ha registrato un decremento di circa 2 milioni giustificato interamente dal ricavo per lo scioglimento del fondo rischi swap contabilizzato nel 2011. Sorgente SGR, società di gestione del Fondo, nell'esercizio 2012 ha gestito le operazioni di liquidazione del fondo il cui patrimonio complessivo risultante dal bilancio finale di liquidazione al 15 dicembre 2012 ammontava a 53,147 milioni di euro

Figura n. 31: ripartizione del fondo a dicembre 2012

Soci	Piano di riparto al 20.12.2012	Proventi distribuiti nel 2012	Totale	Plusvalore complessivo
Baglioni Hotels SpA	50.172.523	15.075.000	65.247.523	25.047.523
Terzi	2.975.000	1.125.000	4.100.000	1.100.000
Totale	53.147.523	16.200.000	69.347.523	26.147.523

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Il prospetto riportato sopra espone la ripartizione del fondo la cui liquidazione ha consentito alla società di realizzare un provento su quote pari a 25 milioni di euro. Il risultato di esercizio è stato riportato a nuovo previo accantonamento della riserva legale.

Il 2013 si è concluso con un risultato d'esercizio negativo, registrando una perdita pari a 558.715 euro che viene coperta con la riserva di utili portati a nuovo per l'intero importo. Nel 2013 il turismo internazionale ha continuato a registrare una crescita in termini sia di arrivi sia di introiti facendo registrare una crescita del 5% del turismo internazionale rispetto ai livelli del 2012. L'Europa si conferma essere l'area che ha attratto il maggior numero di turisti ed in particolare l'Italia si classifica 1 quinto posto per gli arrivi internazionali dietro a Francia, Stati Uniti, Cina e Spagna. Anche il turismo

italiano è aumentato facendo registrare una variazione positiva del +0,27% a conferma del miglioramento della situazione economica, politica e sociale della nostra nazione. I ricavi delle vendite e delle prestazioni dell'esercizio hanno rilevato un aumento del 3% rispetto a quelli dell'anno precedente, registrando un valore di 36.993.180 euro, mostrando quindi un miglioramento sia in termini dei livelli di occupazione che del ricavo medio per camera conseguiti.

Nel corso del 2013 Sorgente SGR, società di gestione del Fondo Immobiliare Baglioni, ha liquidato la quota spettante alla società mediante l'assegnazione dell'immobile Cala del Porto di Castiglione della Pescaia, sede dell'hotel gestito dalla società, partecipazioni in Baglioni Hotel 2 s.r.l., ovvero la società proprietaria dell'immobile e dell'azienda di Venezia, e nella società francese St. Paul Investissement s.a.s, per un totale di 8,030 milioni per l'immobile e 38,561 milioni per entrambe le partecipazioni. Inoltre, Baglioni Hotels s.p.a. e Sorgente SGR hanno stipulato un atto di accollo di un mutuo con l'Istituto MPS Banca per le imprese dal valore di 6,5 milioni, garantito da ipoteca sull'immobile Cala del Porto con scadenza al 2014. Da tale operazione di liquidazione sono stati assegnati crediti complessivi per 2,927 milioni di euro e liquidità complessiva per 7,3 milioni di euro.

Il 2013 ha evidenziato un aumento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni rispetto al precedente esercizio mostrando un miglioramento del risultato operativo, dovuto principalmente alla diminuzione dei costi per servizi, -1,2 milioni di euro, ed al risparmio conseguito nei costi del personale mediante alcuni accordi con i sindacati e con i dipendenti stessi, che non hanno comportato alcuna riduzione dell'organico. Il conto economico sottostante evidenzia tale differenza, dimostrando che i costi della gestione ordinaria rispetto a quelli dell'anno precedente hanno subito una diminuzione così ripartita: -10% dei costi per servizi grazie alla riduzione dei costi per servizi professionali, -7% costi del personale, -20% oneri diversi di gestione. La gestione straordinaria invece registra un risultato positivo di circa 6 milioni di euro imputabile per lo più alla plusvalenza realizzata sulla cessione delle quote nella Cala del Porto s.r.l.

Figura n.32: conto economico riclassificato al 31 dicembre 2013

	31/12/2013	31/12/2012	Variazione
Ricavi *	38.645.772	37.583.012	1.062.761
Costi esterni	28.198.640	27.957.696	240.944
Valore Aggiunto	10.447.132	9.625.315	821.817
Costo del lavoro	12.237.580	13.120.311	-882.731
Margine Operativo Lordo	-1.790.448	-3.494.996	1.704.548
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	2.560.477	3.014.524	-454.047
Risultato Operativo	-4.350.925	-6.509.520	2.158.595
Proventi e oneri finanziari	-840.799	18.139.635	-18.980.435
Risultato Ordinario	-5.191.724	11.630.116	-16.821.840
Componenti straordinarie nette	6.051.857	1.030.216	5.021.642
Risultato prima delle imposte	860.134	12.660.331	-11.800.198
Imposte sul reddito	1.418.849	-233.898	1.652.747
Risultato netto	-558.715	12.894.229	-13.452.945

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Figura n.33: stato patrimoniale al 31 dicembre 2013

	31/12/2013	31/12/2012	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	6.859.621	8.014.684	-1.155.063
Immobilizzazioni materiali nette	4.422.859	4.501.389	-78.530
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	49.270.296	58.008.386	-8.738.090
Capitale immobilizzato	60.552.776	70.524.459	-9.971.683
Rimanenze di magazzino	444.573	433.192	11.380
Crediti verso Clienti	2.808.543	2.032.724	775.819
Altri crediti	10.599.703	12.871.734	-2.272.031
Ratei e risconti attivi	656.093	668.677	-12.584
Attività d'esercizio a breve termine	14.508.912	16.006.327	-1.497.414
Debiti verso fornitori	5.229.315	10.443.941	-5.214.626
Acconti	443.046	559.719	-116.673
Debiti tributari e previdenziali	2.733.394	5.233.851	-2.500.457
Altri debiti	1.653.708	10.964.817	-9.311.109
Ratei e risconti passivi	41.952	77.560	-35.608
Passività d'esercizio a breve termine	10.101.415	27.279.887	-17.178.473
Capitale d'esercizio netto	4.407.498	-11.273.561	15.681.058
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	903.196	945.677	-42.481
Debiti tributari e previdenziali (oltre 12 mesi)	4.884.776	4.884.776	0
Altre passività a medio e lungo termine	6.847.769	3.523.471	3.324.298
Passività a medio lungo termine	12.635.741	9.353.924	3.281.816
Capitale investito	52.324.533	49.896.974	2.427.559
Patrimonio netto	-41.840.515	-42.399.231	558.716
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	-7.228.047	-6.944.369	-283.678
Posizione finanziaria netta a breve termine	-3.255.972	-553.375	-2.702.597
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	-52.324.534	-49.896.974	-2.427.559

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Il biennio 2014-2015 ha fatto registrare risultati di esercizio negativi pari a -6.167.757 euro nel 2014 e -2.413.116 euro nel 2015 con un incremento del 15,6% dei ricavi delle vendite rispetto all'anno precedente che nel 2015 ha raggiunto quota 44,2 milioni di euro. Durante il biennio il turismo internazionale è cresciuto, registrando 1,184 miliardi di arrivi internazionali cresciuti del 4,4% rispetto all'anno 2014. Anche per tale biennio l'Europa si è confermata l'area più visitata al mondo facendo chiudere l'esercizio positivamente per il settore alberghiero in Italia che ha registrato nel 2015 un incremento delle presenze del 3,6% rispetto al 2014 e dei pernottamenti sia di italiani +3,2% sia degli stranieri +4,1%.

Durante il 2014 la società ha iniziato la gestione di un secondo stabilimento balneare, La Vela, a Punta Ala con il relativo servizio di ristorazione e bar, inoltre, a fine anno la società ha ceduto la partecipazione detenuta nella controllata francese Baglioni Hotels France alla società correlata Gallici Investissement s.a.s., con la rinuncia dei crediti vantati nei confronti della controllata e delle sue sub controllate, tale effetto ha comportato una perdita sulla partecipazione di circa 2 milioni di euro, tale operazione risulta essere un fatto positivo per la società in quanto non dovrà più finanziare la controllata francese che nel corso degli anni precedente a ottenuto risultati economici negativi.

L'economia italiana durante il 2014 è apparsa in recessione nonostante il contesto di crescita del 3% dell'economia mondiale, facendo registrare un trend crescente in termini di arrivi turistici ed introiti, tuttavia, considerando il mercato italiano, il 2014 ha mostrato una sostanziale stabilità degli arrivi e presenze in lieve contrazione a causa della debolezza del mercato domestico che non è stato compensato dai flussi internazionali, generando, di conseguenza, una riduzione del volume d'affari. In tal contesto, la Baglioni Hotels s.p.a. ha registrato un incremento nei ricavi complessivi, registrando variazioni positive del numero dei pernottamenti principalmente dei clienti statunitensi +5%, canadesi +4%, inglesi +6%, provenienti dal Medio Oriente +7%, cinesi +28% e brasiliani +12%. Il risultato di esercizio è stato pari a -6,1 milioni di euro risentendo della minusvalenza di 2 milioni realizzata dalla vendita della partecipazione detenuta in Baglioni Hotels France. I costi del personale risultano essere aumentati del 9% in seguito all'apertura del nuovo stabilimento balneare ed in seguito alla scadenza degli accordi di riduzione del costo del personale relativi ad esercizi precedenti, per quanto riguarda la posizione finanziaria netta essa mostra una variazione positiva di

circa 0,9 milioni. La perdita di esercizio di -6.167.757 euro è stata coperta con la riserva utili portata a nuovo per l'intero importo.

Il 2015 è stato un anno importante per la società perché si sono avviate le prime trattative in ordine alla sottoscrizione di un contratto di locazione per la gestione del resort 5 stelle nella Repubblica delle Maldive consentendo a Baglioni Hotels s.p.a. di essere il primo operatore alberghiero italiano 5 stelle presente su tale mercato. Inoltre, la società ha siglato un accordo con un investitore estero per la costituzione di una nuova società per la gestione, attraverso contratti di management, di un hotel a Dubai ed uno in Iran a Teheran. Nel mese di dicembre 2015 la società è intervenuta modificando il contratto di finanziamento di Baglioni Hotel 2 s.r.l. con Banca Natixis S.a., succursale italiana, che ha permesso l'erogazione alla controllata di 5,5 milioni di euro. Il 2015 ha fatto registrare un'ottima performance per quanto riguarda il valore della produzione di 46,044 contro i 39,865 euro conseguiti nell'esercizio precedente

Figura n.34: conto economico riclassificato al 31 dicembre 2015 e 31 dicembre 2014

	31/12/2015	31/12/2014	Variazione
Ricavi *	46.044.483	39.865.166	6.179.317
Costi esterni	31.358.966	27.917.258	3.441.707
<i>Valore Aggiunto</i>	14.685.517	11.947.908	2.737.610
Costo del lavoro	13.312.107	13.421.744	-109.636
<i>Margine Operativo Lordo</i>	1.373.410	-1.473.836	2.847.246
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	2.357.799	2.064.782	293.017
<i>Risultato Operativo</i>	-984.389	-3.538.618	2.554.229
Proventi e oneri finanziari	-920.277	-1.425.380	505.103
<i>Risultato Ordinario</i>	-1.904.666	-4.963.998	3.059.332
Componenti straordinarie nette	-399.378	-1.778.499	1.379.121
<i>Risultato prima delle imposte</i>	-2.304.044	-6.742.497	4.438.453
Imposte sul reddito	109.072	-574.740	683.812
Risultato netto	-2.413.116	-6.167.757	3.754.641

* totale del valore della produzione

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Figura n.35: stato patrimoniale riclassificato al 31 dicembre 2015 e 31 dicembre 2014

	31/12/2015	31/12/2014	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	7.559.164	7.090.803	468.361
Immobilizzazioni materiali nette	4.103.407	4.678.644	-575.237
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	50.026.477	49.142.419	884.058
Capitale immobilizzato	61.689.048	60.911.867	777.181
Rimanenze di magazzino	457.825	433.819	24.006
Crediti verso Clienti	2.038.655	2.539.637	-500.982
Altri crediti	4.792.870	4.829.904	-37.035
Ratei e risconti attivi	608.143	505.865	102.278
Attività d'esercizio a breve termine	7.897.492	8.309.225	-411.733
Debiti verso fornitori	5.677.222	5.804.226	-127.004
Acconti	848.931	955.582	-106.651
Debiti tributari e previdenziali	5.169.268	7.163.343	-1.994.075
Altri debiti	6.954.070	5.733.846	1.220.224
Ratei e risconti passivi	27.635	34.823	-7.188
Passività d'esercizio a breve termine	18.677.125	19.691.820	-1.014.695
Capitale d'esercizio netto	-10.779.633	-11.382.595	602.962
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	621.781	828.556	-206.775
Debiti tributari e previdenziali (oltre 12 mesi)	5.726.187	2.083.235	3.642.952
Altre passività a medio e lungo termine		1.325.080	-1.325.080
Passività a medio lungo termine	6.347.968	4.236.871	2.111.097
Capitale investito	44.561.447	45.292.401	-730.954
Patrimonio netto	-33.259.642	-35.672.758	2.413.116
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	-9.023.503	-5.364.449	-3.659.054
Posizione finanziaria netta a breve termine	-2.278.302	-4.255.194	1.976.892
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	-44.561.447	-45.292.401	730.954

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

I ricavi delle vendite e delle prestazioni conseguiti nell'esercizio hanno mostrato un aumento del 15,6% rispetto all'esercizio precedente registrando un ammontare pari a 44,2 milioni di euro. Il risultato operativo della gestione caratteristica ammonta a - 984.389 euro ed un risultato di esercizio di 2.423.116 euro, tale perdita viene coperta con la riserva di utili portati a nuovo in precedenti esercizi per l'intero importo.

Il 2015 è stato un anno favorevole al turismo internazionale con un incremento del 4,4% dei flussi internazionali rispetto al 2014, quasi tutte le macro-aree mondiali hanno

presentato variazioni positive negli arrivi, con l'Europa in prima linea registrando un risultato più che positivo +5%, seguita da Americhe, Asia, Pacifico ed il Medio Oriente. In generale, il 2015 si è chiuso positivamente per il settore alberghiero in Italia, secondo le stime di Federalberghi nel 2015 è stato registrato un aumento delle presenze del 3,6% rispetto al 2014 e dei pernottamenti degli italiani +3,2% e degli stranieri +4,1%.

I dati mostrano come il 2015 sia stato l'anno della riscoperta dell'Italia come destinazione turistica da parte degli italiani che hanno soggiornano nel bel paese alla scoperta delle ricchezze paesaggistiche, artistico-culturali ed ambientalistiche di cui il paese dispone, tenendo conto di alcuni eventi internazionali come l'Expo di Milano che ha favorito la ripresa dei flussi. In tale contesto la Baglioni Hotels s.p.a. ha conseguito un aumento di ricavi delle vendite e prestazioni del 15,6%. La perdita di 2.413.116 euro è stata coperta con la riserva di utili riportati a nuovo.

L'anno successivo, ovvero, il 2016 è stato un anno favorevole per il turismo internazionale facendo registrare un aumento degli arrivi internazionali raggiungendo quota 1,3 miliardi, con un incremento del 3,9% rispetto al 2015 e quasi tutte le macroaree hanno registrato variazioni positive negli arrivi, in particolare l'Europa ha registrato una variazione positiva del +2%. In Italia gli arrivi sono aumentati raggiungendo il +4% rispetto all'anno precedente permettendo di chiudere l'anno in positivo al settore alberghiero italiano con un incremento delle presenze dello 0,9% nelle strutture ricettive, aumenta inoltre anche le spese turistiche degli stranieri in Italia ed il traffico aeroportuale. Il settore dell'ospitalità ha registrato variazioni positive del numero di pernottamenti principalmente dai clienti provenienti dalla Germania, Regno Unito, ex Unione Sovietica, Medio Oriente e Stati Uniti. Tra i fatti di rilievo più importanti avvenuti nel 2016 troviamo la costituzione di una nuova azienda nella Repubblica delle Maldive, Baglioni Maldives Private Ltd con capitale sociale di 100.000 Rupie maldiviane, controllata al 90% la quale nel corso dell'anno ha firmato un contratto di locazione per la gestione di un resort di 5 stelle nella Repubblica delle Maldive, nell'isola di Maagau con una società maldiviana dell'autorizzazione governativa che si è impegnata a costruire il resort 5 stelle i cui lavori di costruzione, secondo il progetto originario, si sarebbero conclusi entro l'anno 2017.

La Baglioni Hotels s.p.a. chiude il proprio bilancio del 2016 con un totale nel valore della produzione che ammonta a 45,7 milioni di euro, leggermente inferiori a quelli conseguiti l'anno precedente, con ricavi delle vendite e delle prestazioni che consolidano i risultati conseguiti l'anno precedente.

Il 2016 è stato un anno favorevole al turismo internazionale, registrando un incremento negli arrivi internazionali pari al 3,9%, raggiungendo quota 1,3 miliardi, con variazioni positive in tutte le macroaree mondiali. In Italia gli arrivi sono aumentati del +4% rispetto all'anno precedente, facendo chiudere in positivo l'anno per il settore alberghiero italiano con un incremento dello 0,9% delle presenze alberghiere ed un aumento di lavoratori dipendenti occupati negli alberghi. In tal contesto la Baglioni Hotels s.p.a. ha conseguito ricavi delle vendite e prestazioni nell'esercizio per 44,1 milioni di euro, consolidando il proprio fatturato conseguito nell'esercizio precedente che era stato condizionato in modo positivo dall'Expo 2015.

Figura n.36: conto economico riclassificato al 31 dicembre 2016

	31/12/2016	31/12/2015	Variazione	Var %
Ricavi *	45.672.878	46.044.483	-371.605	-0,8%
Costi esterni	31.766.755	32.020.400	-253.645	-0,8%
<i>Valore Aggiunto</i>	13.906.123	14.024.083	-117.960	-0,8%
Costo del lavoro	13.237.221	13.312.107	-74.886	-0,6%
<i>Margine Operativo Lordo</i>	668.902	711.976	-43.074	-6,0%
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	2.054.517	2.357.799	-303.282	-12,9%
<i>Risultato Operativo</i>	-1.385.615	-1.645.823	260.208	15,8%
Proventi e oneri finanziari	-243.392	-739.777	496.385	67,1%
<i>Risultato prima delle imposte</i>	-1.629.007	-2.385.600	756.593	31,7%
Imposte sul reddito	-1.934.345	-27.516	-1.906.829	
Risultato netto	-3.563.352	-2.413.116	-1.150.234	

* totale del valore della produzione

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Figura n.37: stato patrimoniale riclassificato al 31 dicembre 2016

	31/12/2016	31/12/2015	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	7.220.772	7.559.164	-338.392
Immobilizzazioni materiali nette	3.887.283	4.103.407	-216.124
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	53.457.790	50.026.477	3.431.313
Capitale immobilizzato	64.565.845	61.689.048	2.876.797
Rimanenze di magazzino	473.199	457.825	15.374
Crediti verso Clienti	1.545.195	2.038.655	-493.460
Altri crediti	8.040.727	4.792.869	3.247.858
Ratei e risconti attivi	176.423	608.144	-431.721
Attività d'esercizio a breve termine	10.235.544	7.897.493	2.338.051
Debiti verso fornitori	6.419.474	5.677.222	742.252
Acconti	853.104	848.931	4.173
Debiti tributari e previdenziali	5.659.040	5.169.268	489.772
Altri debiti	3.294.474	6.954.069	-3.659.595
Ratei e risconti passivi	67.670	27.635	40.035
Passività d'esercizio a breve termine	16.293.762	18.677.125	-2.383.363
Capitale d'esercizio netto	-6.058.218	-10.779.632	4.721.414
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	556.571	621.781	-65.210
Debiti tributari e previdenziali (oltre 12 mesi)	7.109.965	5.726.187	1.383.778
Altre passività a medio e lungo termine			0
Passività a medio lungo termine	7.666.536	6.347.968	1.318.568
Capitale investito	50.841.091	44.561.448	6.279.643
Patrimonio netto	-29.237.865	-33.259.642	4.021.777
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	-20.297.093	-9.023.503	-11.273.590
Posizione finanziaria netta a breve termine	-1.306.133	-2.278.303	972.170
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	-50.841.091	-44.561.448	-6.279.643

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

La perdita registrata nel 2016 pari a 3.563.352 euro viene coperta con la riserva utile riportata nuovo in precedenti esercizi per l'intero importo.

4.3.4 Dal 2017 al 2019

Gli arrivi nei primi mesi del 2017 hanno totalizzato a livello mondiale un aumento mai registrato prima, pari a +56 milioni rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. I primi 10 mesi in Italia hanno fatto registrare variazioni molto positive, infatti, gli arrivi hanno visto un incremento del 3,5% e le presenze sono aumentate del +4,5% rispetto allo stesso periodo del 2016 sia da parte di turisti italiani sia stranieri. Il 2017 si è chiuso positivamente per l'intero settore alberghiero ed in tale contesto la Baglioni Hotels s.p.a. ha conseguito ricavi delle vendite e prestazioni per 47,3 milioni di euro con un incremento del +4%, evidenziando un'importante crescita in soli 12 mesi.

Figura n.38: conto economico riclassificato

	31/12/2017	31/12/2016	Variazione	Var %
Ricavi *	47.348.696	45.672.878	1.675.818	3,7%
Costi esterni	31.842.034	31.766.755	75.279	0,2%
Valore Aggiunto	15.506.662	13.906.123	1.600.539	11,5%
Costo del lavoro	13.372.750	13.237.221	135.529	1,0%
Margine Operativo Lordo	2.133.912	668.902	1.465.010	219,0%
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	2.129.220	2.054.517	74.703	3,6%
Risultato Operativo	4.692	-1.385.615	1.390.307	100,3%
Proventi e oneri finanziari	1.654.679	-243.392	1.898.071	779,8%
Risultato prima delle imposte	1.659.371	-1.629.007	3.288.378	201,9%
Imposte sul reddito	-145.991	-1.934.345	1.788.354	
Risultato netto	1.513.380	-3.563.352	5.076.732	

* totale del valore della produzione

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Il costi operativi risultano essere in linea con quelli registrati nell'anno precedente e, l'attenta gestione del personale, ha consentito di mantenere i costi costanti.

Figura n.39: stato patrimoniale riclassificato

	31/12/2017	31/12/2016	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	7.359.185	7.220.772	138.413
Immobilizzazioni materiali nette	4.294.443	3.887.283	407.160
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	53.353.863	53.457.790	-103.927
Capitale immobilizzato	65.007.491	64.565.845	441.646
Rimanenze di magazzino	544.019	473.199	70.820
Crediti verso Clienti	1.633.902	1.545.195	88.707
Altri crediti	13.232.053	8.040.727	5.191.326
Ratei e risconti attivi	578.784	176.423	402.361
Attività d'esercizio a breve termine	15.988.758	10.235.544	5.753.214
Debiti verso fornitori	9.554.375	6.419.474	3.134.901
Acconti	825.906	853.104	-27.198
Debiti tributari e previdenziali	6.299.596	5.659.040	640.556
Altri debiti	3.959.206	3.294.474	664.732
Ratei e risconti passivi	200.953	67.670	133.283
Passività d'esercizio a breve termine	20.840.036	16.293.762	4.546.274
Capitale d'esercizio netto	-4.851.278	-6.058.218	1.206.940
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	525.012	556.571	-31.559
Debiti tributari e previdenziali (oltre 12 mesi)	6.409.117	7.109.965	-700.848
Altre passività a medio e lungo termine			
Passività a medio lungo termine	6.934.129	7.666.536	-732.407
Capitale investito	53.222.084	50.841.091	2.380.993
Patrimonio netto	-31.164.596	-29.237.865	-1.926.731
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	-17.911.251	-20.297.093	2.385.842
Posizione finanziaria netta a breve termine	-4.146.238	-1.306.133	-2.840.105
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	-53.222.085	-50.841.091	-2.380.994

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Il 2017 si conclude positivamente per la società conseguendo un utile di 1.513.380 euro è stato ripartito così: riserva legale 75.669 euro, distribuzione di dividendi 400.000 euro, riporto a nuovo l'utile residuo per 1.037.711 euro.

Il 2018 è stato un anno importante per il settore turistico che ha confermato la crescita registra nell'anno precedente consolidando inoltre la fidelizzazione dei clienti stranieri nella scelta dell'Italia come destinazione turistica. La società Baglioni Hotel s.p.a. per l'esercizio concluso il 31 dicembre 2018 ha registrato un utile, al netto delle imposte, di 674.219 euro ed un valore della produzione realizzato nell'esercizio che ammonta a 46,1 milioni di euro, leggermente inferiore ai 47,3 milioni registrati l'anno precedente, tale decremento è dovuto principalmente alla chiusura di un mede dell'hotel Relais Santa Croce per ristrutturazione. Inoltre, durante il corso dell'esercizio la società ha sottoscritto un aumento di capitale sociale per 200.000 euro nella controllata Baglioni Hotels 2, mediante conferimento della partecipazione, detenuta nella controllata Baglioni Maldives Private Ltd costituita nelle Maldive.

Durante l'esercizio, la società, in qualità di garante, e la controllata Baglioni Hotel 2, in qualità di mutuataria, hanno sottoscritto un nuovo finanziamento con Natixis SA, sostituendo il precedente, per un ammontare massimo erogabile di 62,5 milioni di euro per la durata di 7 anni, garantito da ipoteca sull'immobile Luna di Venezia di proprietà della controllata.

Figura n.40: conto economico riclassificato al 31 dicembre 2018

	31/12/2018	31/12/2017	Variazione	Var %
Ricavi *	46.091.281	47.348.696	-1.257.415	-2,7%
Costi esterni	32.920.494	31.842.034	1.078.460	3,4%
<i>Valore Aggiunto</i>	13.170.787	15.506.662	-2.335.875	-15,1%
Costo del lavoro	12.818.941	13.372.750	-553.809	-4,1%
<i>Margine Operativo Lordo</i>	351.846	2.133.912	-1.782.066	-83,5%
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	2.425.292	2.129.220	296.072	13,9%
<i>Risultato Operativo</i>	-2.073.446	4.692	-2.078.138	
Proventi e oneri finanziari	3.236.368	1.654.679	1.581.689	-95,6%
<i>Risultato prima delle imposte</i>	1.162.922	1.659.371	-496.449	29,9%
Imposte sul reddito	-488.703	-145.991	-342.712	-234,7%
Risultato netto	674.219	1.513.380	-839.161	55,4%

* totale del valore della produzione

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Figura n.41: stato patrimoniale riclassificato al 31 dicembre 2018

	31/12/2018	31/12/2017	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	7.078.434	7.359.185	-280.751
Immobilizzazioni materiali nette	3.970.526	4.294.443	-323.917
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	53.767.772	53.353.863	413.909
Capitale immobilizzato	64.816.732	65.007.491	-190.759
Rimanenze di magazzino	543.177	544.019	-842
Crediti verso Clienti	1.846.175	1.633.902	212.273
Altri crediti	13.349.397	13.232.053	117.344
Ratei e risconti attivi	1.031.508	578.784	452.724
Attività d'esercizio a breve termine	16.770.257	15.988.758	781.499
Debiti verso fornitori	9.820.926	9.554.375	266.551
Acconti	944.701	825.906	118.795
Debiti tributari e previdenziali	6.348.723	6.299.596	49.127
Altri debiti	4.821.923	3.959.206	862.717
Ratei e risconti passivi	204.603	200.953	3.650
Passività d'esercizio a breve termine	22.140.876	20.840.036	1.300.840
Capitale d'esercizio netto	-5.370.619	-4.851.278	-519.342
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	514.219	525.012	-10.793
Debiti tributari e previdenziali (oltre 12 mesi)	5.733.434	6.409.117	-675.683
Altre passività a medio e lungo termine			
Passività a medio lungo termine	6.247.653	6.934.129	-686.476
Capitale investito	53.198.460	53.222.084	-23.624
Patrimonio netto	-30.638.815	-31.164.596	525.780
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	-18.796.088	-17.911.250	-884.838
Posizione finanziaria netta a breve termine	-3.763.557	-4.146.238	382.681
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	-53.198.460	-53.222.084	23.624

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Il 2018, quindi, si è concluso con un utile di 674.219 euro di cui 33.711 sono stati destinati a riserva legale, 640.580 euro come utile riportato a nuovo.

Il 2019 è stato un anno importante e ricco di eventi per la Baglioni s.p.a. come l'apertura del nuovissimo Baglioni Resort Maldive. Il valore della produzione realizzato nel 2019 ammonta a 47.895.552 euro contro i 46.091.280 conseguiti nell'esercizio precedente, registrando quindi un aumento del 3,2%.

Il risultato della gestione finanziaria nell'esercizio si riduce a 4.023.607 euro in considerazione del fatto che nel risultato del 2018 vi erano comprese le plusvalenze sulle cessioni di partecipazioni e di distribuzioni di dividendi, il risultato della gestione finanziaria, pertanto, ammonta a 786.939 (conto economico conto C, proventi e oneri finanziari) ed è composto da proventi per euro 350.785 e da oneri finanziari per 1.115.234 euro.

Figura n. 42 conto economico riclassificato al 31 dicembre 2019

	31/12/2019	31/12/2018	Variazione	Var %
Ricavi *	47.895.552	46.091.280	1.804.272	3,9%
Costi esterni	34.372.280	33.016.008	1.356.272	4,1%
Valore Aggiunto	13.523.272	13.075.272	448.000	3,4%
Costo del lavoro	13.548.462	12.818.941	729.521	5,7%
Margine Operativo Lordo	(25.190)	256.331	(281.521)	(109,8%)
Amm.nti, svalut. ed altri accantonamenti	2.567.242	2.329.777	237.465	10,2%
Risultato Operativo	(2.592.432)	(2.073.446)	(518.986)	25,0%
Proventi e oneri finanziari	(786.939)	3.236.368	(4.023.307)	(124,3%)
Risultato Ordinario	(3.379.371)	1.162.922	(4.542.293)	(390,6%)
Risultato prima delle imposte	(3.379.371)	1.162.922	(4.542.293)	(390,6%)
Imposte sul reddito	292.587	(488.703)	781.290	(159,9%)
Risultato netto	(3.086.784)	674.219	(3.761.003)	

* totale del valore della produzione

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Figura n.43: stato patrimoniale al 31 dicembre 2019

	31/12/2019	31/12/2018	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	6.848.239	7.078.434	(230.195)
Immobilizzazioni materiali nette	3.658.382	3.970.526	(312.144)
Partec.ed altre immobilizzazioni finanziarie	53.006.626	52.285.403	721.223
Capitale immobilizzato	63.513.247	63.334.363	178.884
Rimanenze di magazzino	554.075	543.177	10.898
Crediti verso Clienti	1.650.267	1.846.175	(195.908)
Altri crediti	12.526.990	15.744.398	(3.217.408)
Ratei e risconti attivi	643.511	1.031.509	(387.998)
Attività d'esercizio a breve termine	15.374.843	19.165.259	(3.790.416)

Debiti verso fornitori	10.643.946	9.820.926	823.020
Acconti	1.221.827	944.701	277.126
Debiti tributari e previdenziali	7.577.761	6.245.878	1.331.883
Altri debiti	6.551.009	4.833.015	1.717.994
Ratei e risconti passivi	159.580	204.602	(45.022)
Passività d'eser. a breve termine	26.154.123	22.049.122	4.105.001
Capitale d'esercizio netto	(10.779.280)	(2.883.863)	(7.895.417)
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	472.659	514.219	(41.560)
Debiti tributari e previd. (oltre 12 mesi)	3.598.786	5.733.434	(2.134.648)
Altre passività a medio e lungo termine			-
Passività a medio lungo termine	4.071.445	6.247.653	(2.176.208)
Capitale investito	48.662.522	54.202.847	(5.540.325)
Patrimonio netto	(27.779.700)	(30.638.823)	2.859.123
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	(15.801.094)	(18.796.089)	2.994.995
Posizione finanziaria netta a breve termine	(5.081.728)	(4.767.935)	(313.793)
Mezzi propri e indeb. nto finanziario netto	(48.662.522)	(54.202.847)	5.540.325

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Il 2019 si chiude per la Baglioni s.p.a. con una perdita pari a 3.086.784 euro coperta per 2.181.926 euro mediante ricorso agli utili di esercizi precedenti e di rinviare a nuovo la perdita residua per un ammontare pari a 904.858 euro.

4.3.5 2020, l'anno della crisi

I primi mesi del 2020 hanno evidenziato un trend di crescita dei ricavi medi per camera e l'aumento del numero delle prenotazioni grazie anche all'implementazione dei nuovi sistemi di prenotazione e processi tecnologici in ambito di sales e marketing. Le strutture della società sono state chiuse a partire dal 12 marzo 2020 chiudendo temporaneamente seguendo le restrizioni del Governo italiano. Con la chiusura delle strutture si sono ridotti notevolmente i flussi di cassa e la società ha, pertanto, posto in essere alcune politiche di contenimento dei costi con ricorso al Fondo d'Integrazione Salariale (FIS) il quale ha fornito un importante sostegno al reddito nei periodi di sospensione dell'attività lavorativa. Inoltre, la società si è adoperata per rinegoziare i

canoni di locazione per l'anno 2020, usufruendo inoltre di un finanziamento ipotecario di 1 milioni di euro tramite la consorella Alleluja Residence s.r.l.

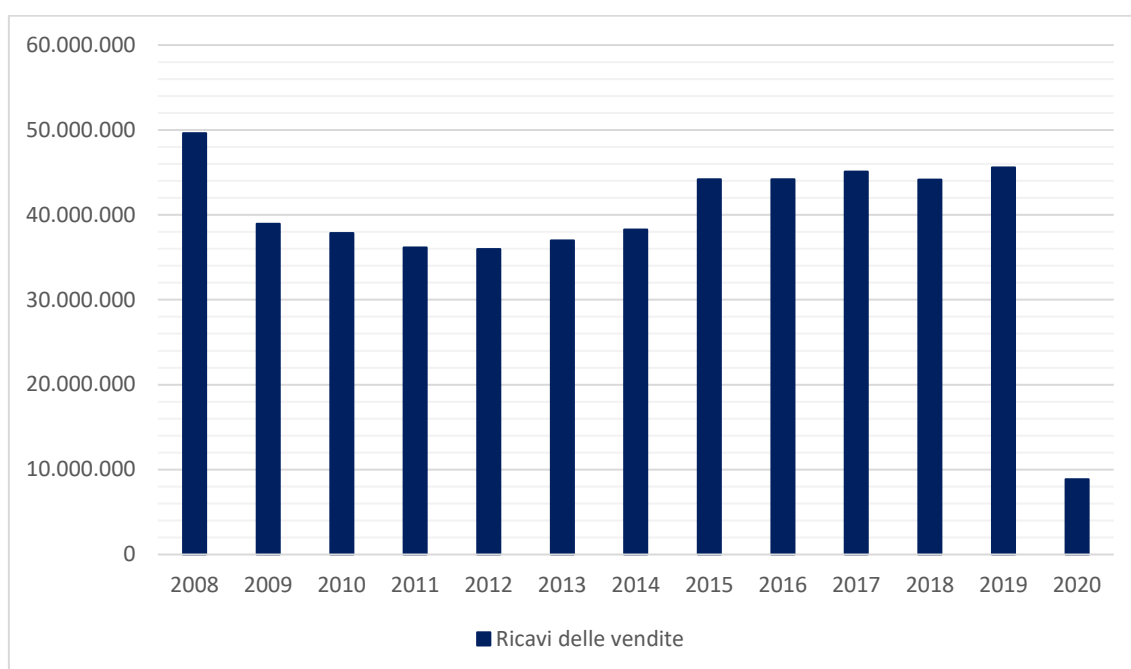
I risultati della gestione del 2020 evidenziano che nel 2020 i ricavi delle vendite si siano ridotti a circa 8.851.385 euro con una riduzione di circa 37.000.011 euro dovuto al fatto che le strutture appartenenti al brand sono rimaste chiuse per un periodo non indifferente e, nel momento della ripresa, moltissimi viaggiatori si sono trovati nelle condizioni economico e sanitarie non idonee a consentirgli il soggiorno presso le strutture del brand, per tale motivo i ricavi conseguiti durante il 2020 hanno subito un brusco calo, con costi della produzione che eccedono i ricavi di quasi 20 milioni. Il risultato della gestione evidenzia, inoltre, una perdita importante per il brand di circa 7.855.064 euro, tuttavia, tale perdita risulta essere in linea con i risultati di altre catene operanti nel settore del lusso come Marriott che ha registrato una perdita di 267 milioni di dollari. Confindustria Alberghi ha stimato una riduzione del ricavi pari all'80% per un totale di 4 miliardi generati dai 33 mila hotel presenti in Italia contro i 21 miliardi totalizzati nel 2019.

Tabella n.14: evoluzione dei ricavi delle vendite dal 2011 al 2020

Anno	Ricavi delle vendite
2020	8.851.385
2019	45.581.396
2018	44.167.533
2017	45.092.205
2016	44.183.097
2015	44.207.535
2014	38.256.404
2013	36.993.180
2012	35.979.950
2011	36.144.688
2010	37.870.155
2009	38.949.708
2008	49.637.247

Fonte: AIDA - Analisi Informatizzata Delle Aziende per Baglioni Hotels s.p.a.

Grafico n.14: ricavi delle vendite dal 2008 al 2020 per Baglioni Hotels s.p.a.



Fonte: elaborazione propria, dati AIDA

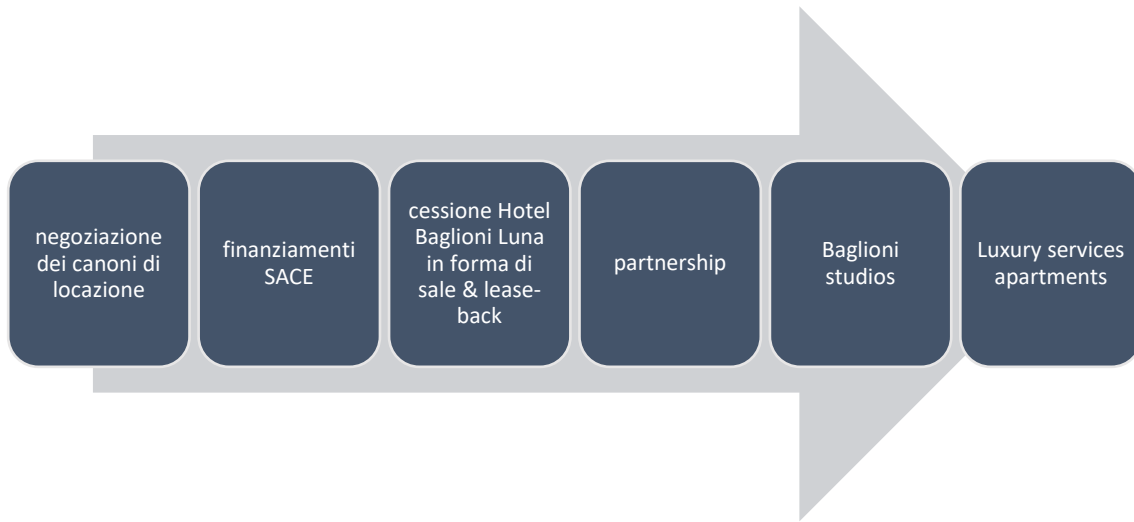
Il 2020 è stato un anno difficile per moltissime imprese turistiche, ciò nonostante, la Baglioni s.p.a. ha deciso di mettere in atto una serie di strategie e politiche volte alla ripresa del brand.

4.4 Reazione alla Crisi

Il settore dell'ospitalità è uno dei settori maggiormente colpiti dalla crisi, come precedentemente osservato, tuttavia, secondo l'amministratore delegato Guido Polito alcune tipologie di strutture ricettive, tra cui anche il brand Baglioni, inizieranno prima la ripresa rispetto ad altre, invece, le strutture legate particolarmente al target business e meeting ne risentiranno di più di questa crisi e continueranno a soffrire per più tempo. I trend infatti hanno evidenziato un cambiamento di rotta nelle preferenze dei consumatori che sempre di più esprimono interesse per le strutture ricettive a 5 stelle, la prima sfida per il gruppo Baglioni è stata quella di trasformare lo stop forzato dovuto alla pandemia in un'opportunità di crescita per il gruppo, in primo luogo, ripensando alla propria strategia adattandola al contesto attuale, elemento fondamentale per la società è stato quello di sapersi adattare e reinventarsi creando soluzioni innovative per

raggiungere il maggior numero di utenti finali mantenendo una visione strategica sul futuro. Tuttavia, una crisi importante come quella attuale necessita di risposte strutturali sia da parte delle aziende operanti nel settore, sia da parte delle istituzioni, le quali dovrebbero essere consapevoli che il turismo, risorsa importante per l'Italia, sta vivendo uno dei momenti più difficili nella sua storia, ma che è e resterà un comparto strategico e driver fondamentale per la ripresa economica. Polito esprime rammarico per le politiche messe in campo a livello di policy maker, in quanto il settore dell'ospitalità, soprattutto negli ultimi anni è stato completamente abbandonato dai legislatori, nonostante l'Italia sia un paese a fortissima vocazione turistica, l'insieme di tutte queste situazioni ha fatto sì che l'Italia abbia perso di competitività scendendo di 5/6 posti nella lista dei paesi più visitati al mondo, lasciando il proprio posto sul podio. Secondo Polito gli interventi più importanti e necessari sono inerenti alle infrastrutture soprattutto in determinate aree italiane dove risulta difficoltoso spostarsi per raggiungere luoghi affascinanti, inoltre, sarebbe da rivoluzionare l'uso della tecnologia in quanto moltissime attrazioni si basano su vecchi e sorpassati sistemi di ticket che generano file lunghissime nei principali monumenti conosciuti in tutto il mondo come ad esempio al Colosseo, è fondamentale quindi investire in tale settore per far aumentare nuovamente la competitività del paese e attirare nuovi turisti per far ripartire l'intera filiera turistica capace di trascinare l'intera economia del paese, perché un aumento dei turisti provoca ripercussioni positive anche negli altri settori non strettamente connessi al turismo, inoltre è necessario che vengano adottate politiche per garantire assistenza e regolarizzare i contratti di lavoro di moltissimi lavoratori che attualmente nel mercato italiano risultano essere sottopagati. Un altro elemento importante è mettere in atto una campagna promozionale a livello di paese, perché nonostante l'Italia sia famosa e conosciuta in tutto il mondo, la comunicazione che essa fa di sé risulta essere molto frammentata con budget in capo alle regioni, non sfruttando a pieno l'attrattiva del paese stesso, l'Italia deve unire le forze per veicolare una comunicazione forte come paese.

Figura n.44: strategia della Baglioni Hotels s.p.a.



Fonte: elaborazione propria

Il gruppo Baglioni ha risentito della pandemia globale attualmente in corso ed ha cercato di adoperarsi fin da subito per cercare delle soluzioni per uscire dalla crisi mettendo in atto soluzioni tampone in un primo momento per poi investire in soluzioni più strutturali al fine di cogliere in prospettiva le opportunità future che si verificheranno sul mercato. Le prime politiche messe in atto dal gruppo sono state quelle volte alla riduzione dei costi operativi, in quanto lo scoppio della pandemia ha causato una riduzione quasi totale dell'operatività del gruppo, ciò è avvenuto anche in ambito delle locazioni, infatti l'amministratore delegato si è adoperato al fine di rinegoziare le locazioni con i proprietari degli immobili agendo quindi sul versante finanziario riuscendo, inoltre, ad usufruire di finanziamenti SACE. Ovvero, finanziamenti introdotti con il Decreto legge liquidità n.23 dell'8 aprile 2020, il quale ha l'obiettivo di sostenere la continuità aziendale e favorire l'accesso al credito per qualsiasi tipologia di impresa, indipendentemente dalla dimensione della stessa, del suo settore di attività e della relativa sede giuridica, avente sede in Italia che non risulti essere compresa nelle imprese in difficoltà già dal 31 Dicembre 2019 e che non presenti esposizioni deteriorate antecedenti allo scoppio della pandemia da Covid-19. Tale finanziamento è stato un aiuto importante per il gruppo Baglioni in quanto ha permesso di ammortizzare le perdite ed ottenere liquidità da investire nel brand, la garanzia SACE

è associata ad un finanziamento bancario destinato a sostenere i costi, in particolare quelli relativi al personale, agli investimenti e ai costi dei canoni di locazione o affitto di un ramo aziendale.

Un'altra importante operazione straordinaria per il gruppo è stata la cessione in forma di sale and lease-back dell'immobile di Venezia, l'Hotel Baglioni Luna ad una famiglia inglese, i Ruben Brothers, un gruppo leader nel private equity, negli investimenti, nello sviluppo immobiliare e nel venture capital. Il Palazzo è situato nelle vicinanze di San Marco nel cuore di Venezia ed incarna l'essenza della città stessa racchiudendo al suo interno una preziosa galleria d'arte, la struttura comprende circa 93 camere e suite con un'incantevole vista che si affaccia sull'Isola di San Giorgio⁸⁵. Questo contratto di sale and lease-back ha lo scopo di consentire alle imprese di accedere a finanziamenti, infatti, ha permesso al gruppo Baglioni di vendere ad un intermediario finanziario, i fratelli Ruben, la propria struttura a Venezia, passando da proprietario a semplice utilizzatore della struttura. Con tale contratto il gruppo Baglioni si impegna a pagare alla società di leasing delle rate periodiche per continuare a godere del bene e, al termine del contratto, potrà scegliere se lasciare il bene o riscattarlo e tornarne il legittimo proprietario. La cessione in forma di leaseback è stata solamente la prima operazione messa in atto insieme al gruppo, l'obiettivo della partnership è di medio-lungo periodo e mira, in primo luogo, a sostenere il futuro sviluppo internazionale della compagnia alberghiera italiana. Baglioni cambia, quindi, modello di business passando alla sola gestione delle strutture invece di esserne proprietario, come già avvenuto per le strutture di Punta Ala e Roma. Inoltre, questa collaborazione è stata accompagnata da un investimento di cento milioni di euro che aiuterà il gruppo nello sviluppo della propria strategia futura. Secondo Guido Polito questa partnership e le relative operazioni che ne conseguono si inquadrano in un'ottica di gruppo ben definita che nasce nel 2006 dove per la prima volta in Italia il gruppo creò un fondo immobiliare per l'hospitality, liquidato poi nel 2012. L'accordo con il gruppo Ruben Brothers prevede, inoltre, lo sviluppo di cinque nuovi Baglioni Hotels sparsi per il mondo tra cui nella città di New York, Madrid e Parigi. Questa partnership è stata importante per il gruppo Baglioni sia come leva di breve periodo grazie all'investimento effettuato e al capitale ricevuto da

⁸⁵ <https://www.baglionihotels.com/it/press-news-it/baglioni-hotels-resorts-sceglie-reuben-brothers-come-partner-per-lo-sviluppo-internazionale-del-brand/>

tale accordo, sia nella pianificazione di lungo periodo volta a consolidare il rapporto appena nato, consentendo così di superare questo difficile anno investendo per il futuro.

Il brand Baglioni si è adoperato, così come le più importanti catene alberghiere internazionali, per redigere scrupolosi protocolli di sanificazioni certificati con la mission di garantire un'esperienza di soggiorno indimenticabile, in perfetto stile italiano, ma all'insegna della completa sicurezza dell'ospite, garantendo l'applicazione di standard sanitari monitorati costantemente. Tra le prime strutture a tornare operative dopo il periodo del lockdown vi è il Baglioni Resort Cala del Porto che ha inaugurato la stagione estiva 2020 il 3 luglio, seguito poi dal Baglioni Hotel Luna di Venezia e il Baglioni Regina Hotel di Roma nei giorni successivi. La Pandemia Covid-19 ha creato un grandissimo scoppo e drop nei budget del brand Baglioni, ma come afferma il CEO del gruppo, tale periodo è stato spunto di riflessioni rendendo il gruppo più consapevole dei propri limiti e aprendo numerose possibilità di miglioramento, inoltre, da tale situazione il gruppo ha intrapreso nuove partnership e importanti cambiamenti strutturali per portare una nuova scossa positiva all'azienda.

Sono numerosi gli accordi e partnership stipulate dal Brand Baglioni Hotels & Resorts nell'ultimo periodo come strategia per affrontare al meglio la crisi, infatti, diversamente da altri gruppi, durante la pandemia il gruppo Baglioni si è distinto dai principali concorrenti soprattutto per i suoi investimenti e per una visione di medio lungo periodo, cercando di focalizzarsi su quello che sarà il mercato turistico del futuro.

Un'altra partnership d'eccellenza è quella consolidata con il gruppo V Marine Group, ovvero uno dei principali dealer di Azimut Yachts in Europa, brand leader nel campo degli Yachts di lusso. Tale partnership nasce da valori condivisi tra i due brand quali la qualità Made in Italy, la costante ricerca dell'eccellenza qualitativa e la volontà di offrire ai propri clienti esperienze uniche all'insegna di un lusso personalizzato. Questa collaborazione ha permesso di dotare il Baglioni Resort Sardegna di una gemma della Collezione V Marine, ovvero, un nuovissimo yacht Azimut della collezione Atlantis brandizzato con i colori ed il logo del Baglioni Resort Sardegna e realizzato con materiali preziosi e di design. Lo yacht sarà a disposizione dei clienti del resort per vivere delle esperienze alla scoperta delle meraviglie naturali nel mare incontaminato e cristallino della Sardegna, alla scoperta di straordinari paesaggi tra cui le Isole della Maddalena e Cala Brandinchi all'isola di Tavolara, meta ambita dagli amanti dello

snorkeling. Tra le altre esperienze offerte ai clienti del Resort vi è la possibilità di visitare le grotte di Cala Luna, il Golfo di Orosei o Budoni, con la sua inconfondibile spiaggia di sabbia rosa. Con questa partnership il gruppo Baglioni si assicura di offrire ai propri clienti escursioni indimenticabili nei luoghi più esclusivi della Sardegna, dimostrando particolare attenzione al proprio target e valorizzando il luogo in cui è insediato il proprio brand facendo percepire l'italianità che contraddistingue il gruppo e l'attenzione minuziosa e cura del dettaglio che la struttura pone in ogni minimo particolare.

Altra importante partnership stipulata dal gruppo Baglioni, per lo stesso Resort sardo, è quella realizzata in collaborazione con il brand Gismondi 1754, marchio genovese di gioielleria. Il Baglioni Resort diventa così la prima *"in house jeweller"* all'interno di una prestigiosa catena di hotel di lusso, ma non sarà l'unica, infatti da gennaio 2022, Gismondi aprirà un negozio presso il Baglioni Hotel Regina a Roma e, progressivamente, saranno inserite vetrine e negozi nelle altre location della collezione Baglioni, tra cui il Baglioni Hotel Luna di Venezia, il Baglioni Resort Maldive, il Baglioni Relais Santa Croce a Firenze, per un totale di otto location nel mondo, inoltre, le collezioni del brand Gismondi appariranno anche nelle future strutture di Baglioni Hotels & Resort che apriranno a Milano, New York e Parigi. Tale partnership, curata minuziosamente, fa trasparire l'essenza dei due brand che mettono in primo piano i propri clienti cercando di rendere le loro esperienze uniche nel suo genere, pertanto, la partnership prevede anche la realizzazione di gioielli esclusivi reperibili solamente all'interno dello store locato in una struttura Baglioni.

"Sono molto orgoglioso dell'accordo con Gismondi 1754, che da sempre rappresenta l'espressione più alta della gioielleria di lusso. Per questo, siamo particolarmente felici di poter ospitare nelle nostre strutture le loro creazioni esclusive e senza tempo.

La partnership con la Famiglia Gismondi si basa su valori condivisi quali la creatività Made in Italy, un lusso discreto e personalizzato e la costante ricerca dell'eccellenza nei rispettivi settori. Entrambi vogliamo offrire ai

nostri clienti dei momenti unici, all'insegna di un servizio curato in ogni dettaglio e costruito "su misura".

Guido Polito, Amministratore Delegato Baglioni Hotels & Resorts

Dall'inizio della pandemia il gruppo Baglioni si è adoperato in ambito partnership siglando importanti collaborazioni come quella con il CONI per celebrare l'evento sportivo più importante ed atteso dell'anno, ovvero, i Giochi Olimpici di Tokyo 2020, in programma dal 23 luglio all'8 agosto 2021. Tale partnership nasce dalla volontà di supportare il team italiano in un momento particolare che segna la ripartenza del nostro paese e la ripresa delle attività fondamentali per tutto il sistema economico italiano, come il turismo e lo sport. Da tale collaborazione il brand Baglioni si impegna a dare la possibilità a tutti gli atleti delle squadre olimpiche e paralimpiche di essere ospiti nel nuovo Resort in Sardegna.

"Per il Comitato Olimpico Nazionale Italiano questa è una partnership innovativa perché per la prima volta nella storia leghiamo il nostro nome ad un brand dell'ospitalità e lo facciamo scegliendo un'azienda leader in questo settore. Siamo molto felici che Baglioni Hotels & Resort abbia creduto in noi e di questo lo ringraziamo. Nello stesso tempo, grazie a questo accordo, diamo alle nostre atlete e ai nostri atleti un valore aggiunto alla partecipazione olimpica perché in questo modo dopo le "fatiche" di Tokyo avranno la possibilità di rilassarsi qualche giorno in uno scenario fantastico".

Giovanni Malagò, presidente del CONI

Un'altra collaborazione importante è quella stipulata con Borsalino, si tratta di una collaborazione inedita ed ispirata ai valori condivisi dei due brand volta alla celebrazione dell'eccellenza italiana nel mondo. Baglioni Hotels & Resorts e Borsalino sono due brand leader, il primo nel campo dell'hospitality Made in Italy a cinque stelle, ed il secondo leader nel settore della moda Made in Italy ed il più famoso brand di cappelli di lusso. La filosofia che unisce i due brand è la ricerca

della qualità ed una particolare attenzione al concetto di italianità, entrambi molto legati alla storia e alla tradizione italiana, i loro prodotti rispecchiano a pieno l'idea di lifestyle di lusso italiano. Per questa collaborazione è stata realizzata un'edizione limitata dell'iconico cappello Borsalino in esclusiva per gli ospiti dell'esclusivo Baglioni Resort alle Maldives, si tratta di un prodotto artigiano che viene offerto agli ospiti del resort come gift caratterizzato da un'elegante box bianca brandizzata Borsalino con all'interno una fascia recante la personalizzazione dell'esclusivo Baglioni Resort Maldives. Questa collaborazione enfatizza quella che è l'attenzione rivolta dal gruppo Baglioni verso i propri ospiti e la sua estrema cura dei dettagli.

La strategia del Brand e l'obiettivo di tutte queste partnership siglate nell'ultimo anno è quello di accrescere il proprio numero di clienti e farli sentire ancora più parte della famiglia e coccolarli tramite esclusive riservate solamente agli ospiti delle strutture.

Nel corso dell'ultimo anno i Baglioni Hotels & Resorts hanno deciso di investire nella tecnologia per migliorare quella che è la gestione e tutte le operazioni di back office, il gruppo Baglioni, mediante il suo amministratore delegato, afferma di essere favorevole e in procinto di effettuare ulteriori importanti investimenti in tale ambito, ritenendo gli strumenti tecnologici fondamentali per il mercato attuale e, soprattutto futuro, tuttavia, dichiara che essi nonostante siano in grado di facilitare moltissimi aspetti nella relazione e nei rapporti tra cliente ed operatore, risulta fondamentale mantenere e valorizzare la componente umana come elemento di differenziazione dai concorrenti, infatti, per i valori del brand il contatto umano ed il sorriso dello staff, capace di trasmettere positività e simbolo di italianità, è alla base per costruire una relazione unica con il cliente, basando la propria filosofia aziendale proprio sulle emozioni suscitate nel cliente cercando di trasmettere calore e senso di appartenenza ad una grande famiglia.

“Ci siamo evoluti e negli ultimi tre anni abbiamo puntato sulla tecnologia, la comunicazione, il digital marketing, un'intelligenza artificiale a servizio del centro prenotazione del sito web, ma il tutto senza mai esagerare. L'eccessiva tecnologia può essere un ostacolo, noi offriamo il giusto.

Vogliamo far vivere al cliente la camera e quindi il soggiorno nella maniera più semplice e naturale offrendogli il massimo. Tecnologia sì, ma deve sapere come si accende una luce e come si aprono o chiudono le tende”.

Guido Polito, Amministratore Delegato Baglioni Hotels & Resorts

La strategia di ripartenza, dal periodo negativo della crisi appena affrontato dovuto alla pandemia mondiale per il gruppo Baglioni, è passata dall'accordo di importanti partnership siglate con importanti aziende e gruppi a livello mondiale, tra questi, come abbiamo appena visto, la cessione ai fratelli Ruben degli asset di Venezia ed il loro sostegno finanziario come investitori per far crescere il brand Baglioni e raggiungere nuove destinazioni internazionali, ma anche collaborazioni con importanti marchi del settore del lusso Made in Italy come Borsalino e Gismondi, una collaborazione con il Coni ed il gruppo V Marine. Il 2020, è stato un anno duro per tutte le imprese turistiche a causa del quasi azzeramento dei flussi turistici, il brand Baglioni per reagire a questa crisi profonda ha deciso di applicare una nuova strategia di differenziazione che ha permesso al Baglioni Hotel Regina di Roma di spiccare sui concorrenti. L'idea è nata dalla constatazione di una riduzione dei viaggi d'affari, dovuto sia alle limitazioni agli spostamenti sia ad una ricerca di maggior sicurezza restando all'interno dell'ambiente domestico, grazie all'implementazione delle tecnologie informatiche che hanno consentito lo smart working e quindi lo svolgimento di meeting e conferenze comodamente dalle abitazioni privati dei relatori e dei partecipanti all'evento. Il brand Baglioni ha deciso di intraprendere un importante investimento in termini monetari per offrire un servizio nuovo ai clienti dell'Hotel Baglioni Regina di Roma, il quale si differenzia dagli altri Baglioni Hotels & Resorts per l'incidenza dei suoi clienti appartenenti al segmento business, infatti, circa l'80% di coloro che soggiornavano nella struttura romana vi si recavano spinti motivazioni di lavoro. Il nuovo servizio che è stato creato ed implementato accuratamente è stato studiato in modo che potesse andare incontro alle nuove esigenze della clientela corporate e meeting, tramite la realizzazione dei Baglioni Studios. Si tratta di veri e propri studi televisivi dotati di una tecnologia avanzata che consentono alle società di poter tenere grandi eventi riuscendo allo stesso

tempo a mantenere il distanziamento sociale e attenersi a tutte le regole del ministero della sanità, consentendo quindi la realizzazione di eventi online dove il relatore e alcuni collaboratori hanno la possibilità di recarsi in studio e gestire il meeting. Gli studios sono una nuova realtà tecnologica, mai vista prima all'interno di alberghi di lusso, che consentono di realizzare eventi, meeting e convegni grazie proprio alla loro attrezzatura tecnica all'avanguardia, con la possibilità di condurre dirette streaming in 4K e l'opportunità di integrare il montaggio di video clip e sottotitoli oppure di registrare contenuti in alta qualità direttamente negli studios⁸⁶. La realizzazione dei Baglioni Studios dà la possibilità di fornire ai propri clienti non solo un servizio di lusso cinque stelle per il soggiorno presso i propri hotel, ma dà, inoltre, la possibilità ai propri clienti di utilizzare tecnologie all'avanguardia non disponibili comunemente. Per il brand Baglioni gli Studios sono un investimento importante in grado, in un momento delicato come quello attuale, di sopperire alla mancanza del segmento business che, con lo Smart working, si è ridotto notevolmente ed in alcuni momenti addirittura azzerato, inoltre, la loro realizzazione consente al brand di raggiungere particolari tipologie di clientela, appartenente anch'essa al segmento business, che fino ad allora non aveva contatto con il gruppo per motivazioni strettamente dimensionali a causa della dimensione limitata delle sale comunemente destinate agli eventi e business dovuto ad un limite fisico nei posti.

Un'altra importante decisione presa dal gruppo Baglioni è stata quella di investire nella creazione dei *Luxury service apartments* per andare incontro alle esigenze di mercato che vedono sempre più protagonisti gli appartamenti e le residenze private in affitto per soggiorni di medio-lungo periodo. Soprattutto, a seguito della pandemia alcuni viaggiatori hanno manifestato il desiderio di soggiornare in ambienti più privati, con meno rischio di contatti esterni, rispetto ad una stanza di hotel pur non rinunciando agli standard qualitativi che caratterizzano il gruppo Baglioni. Si tratta di appartamenti che consentono ai clienti di avere a disposizione maggiori spazi e comodità, risultano un ambiente ideale soprattutto per il target famiglie, garantendo i consueti servizi riservati agli ospiti dei Baglioni Hotels & Resorts come standard di pulizia, servizi e pronta risposta per ogni esigenza.

⁸⁶ <https://www.baglionihotels.com/it/baglioni-studios/>

Attualmente in Italia non vi è un vero e proprio servizio di appartamenti di lusso, pertanto questa è un'opportunità interessante per il brand da sviluppare, classificandosi come il primo servizio di appartamenti di lusso.

Secondo Guido Polito il luxury avrà un rimbalzo molto forte registrando risultati più che positivi a partire dall'estate 2021 e a seguire perché l'anno appena passato è stato un anno di restrizioni e privazioni che hanno innescato nel viaggiatore il desiderio di riscoprire il proprio benessere psicofisico, al contrario prima della pandemia esso veniva talvolta trascurato e le vacanze spesso si rivelavano fonte di stress, i viaggiatori stanno scoprendo quanto faccia bene viaggiare e fare nuove esperienze, quello che è cambiato è, però, il valore attribuito al tempo, all'esperienza e soprattutto alla qualità percepita e, di conseguenza, richiesta in ogni momento del soggiorno, da questa crisi il settore della luxury hospitality ne uscirà più forte.

Nella strategia di sviluppo del brand nei prossimi anni vi è l'insediamento di hotels e resorts in nuove aree geografiche non ancora raggiunte, tra cui vi è l'intenzione, anche mediante la partnership con i fratelli Ruben di realizzare strutture in destinazioni internazionali importanti come New York, Parigi e Madrid ed ampliare il proprio portafoglio con destinazioni italiane con l'apertura di nuovi Baglioni Hotels & Resorts in Sicilia, Puglia, Costiera amalfitana e Sardegna, andando quindi ad ampliare l'offerta seguendo la linea evolutiva degli ultimi anni, lasciando in disparte la realizzazione dei city hotels e incentrando il proprio operato in destinazioni turistiche creando quindi un'offerta complementare a quella attuale. Fondamentale per il gruppo è portare avanti ed investire in resort importanti come il Baglioni Resorts Maldives capace di destagionalizzare i flussi e le entrate rispetto alle strutture situate nel territorio italiano.

Secondo l'amministratore delegato il lusso nel settore della luxury hospitality risulta essere più accessibile rispetto a qualche decennio fa e ciò è dovuto principalmente ad una riduzione del costo da sostenere per compiere uno spostamento, dovuto alla nascita di nuove compagnie aeree soprattutto low cost che hanno consentito ad un numero importante di persone di poter viaggiare approfittando di un costo minore del trasporto. Inoltre, la clientela di lusso

attualmente non è facilmente identificabile a primo sguardo come nel passato, infatti, se negli anni passati il cliente di lusso veniva identificato nel singolo o nella classica coppia di età avanzata, vestiti con abiti pregiati ed eleganti, oggi, la clientela si è molto diversificata, l'età si è abbassata ed il look è cambiato completamente, così come anche il modo di vivere ed i formalismi richiesti sono inferiori, a rivoluzionarsi è anche il rapporto con lo staff, mentre prima vi era un certo distacco emotivo tra cliente e dipendente, oggi, invece, il rapporto si basa sulla gioia di stare insieme⁸⁷ con un tocco di italianità, il distacco è stato sostituito dalla gioia e dai sorrisi dei dipendenti che trattano gli ospiti come parte della propria famiglia, restando pronti a rendere la loro esperienza più appagante possibile rispondendo ad ogni loro esigenza.

Nonostante la pandemia ed il rallentamento dei flussi turistici il brand Baglioni non si è arreso ed ha continuato ad investire per il futuro del brand tramite partnership e nuove realizzazioni per raggiungere un maggior numero di clienti e ampliare il proprio portafoglio. In un anno così difficile dove molti hotel hanno subito le conseguenze delle chiusure e limitazioni, il brand Baglioni ha deciso di investire e dedicare risorse per l'apertura del Baglioni Resort Puntaldia il 1° giugno 2021, che offre 78 camere, suite e ville circondate da un parco privato di circa quattro ettari e dotato di tutti i maggiori comfort disponibili sul mercato: zona solarium, piscine, spa con sauna finlandese, docce emozionali, kids club e moltissime esperienze disponibili tra cui scegliere.

“Il biennio 2021-2022 segna per noi la vera ripartenza in termini di crescita e sviluppo del nostro brand su scala internazionale, dopo un’annata difficile che ha profondamente messo in crisi l’intero comparto turistico – è il commento del ceo di Baglioni Hotels & Resorts, Guido Polito -. Anche se la pandemia è ancora in corso, sono fiducioso che il turismo italiano e internazionale ripartirà già da questa estate, seppur gradualmente, con la ritrovata consapevolezza dell’inestimabile valore che l’esperienza di viaggio porta con sé. La Sardegna è sinonimo di

⁸⁷ <https://www.baglionihotels.com/it/baglionifamily/>

straordinaria bellezza naturalistica. Il nostro nuovo resort sarà la meta ideale per rilassarsi in assoluta sicurezza grazie agli ampi spazi a disposizioni perfettamente integrati nel contesto naturalistico circostante”⁸⁸.

Guido Polito, Amministratore Delegato Baglioni Hotels & Resorts

⁸⁸ <https://www.travelquotidiano.com/alberghi/il-gruppo-baglioni-si-espande-in-sardegna-con-il-resort-puntaldia/tqid-398451>

Conclusioni

Il settore turistico rappresenta uno dei pilastri fondamentali dell'economia del nostro paese, negli ultimi anni il settore dell'ospitalità di lusso ha registrato una forte crescita in tutto il mondo, soprattutto in Italia, dove le più importanti catene alberghiere internazionali sono affiancate da prestigiose realtà italiane.

Il 2020 è stato un anno devastante per il settore alberghiero a livello globale che risulta essere uno dei settori maggiormente colpito dalla pandemia da Covid-19, registrando forti cali nelle performance, dovuti principalmente all'introduzione di misure anti-contagio nel secondo trimestre del 2020 volte a limitare la diffusione del virus mediante l'inserimento del distanziamento sociale, il divieto agli spostamenti e successivamente il blocco di numerose attività economiche con l'introduzione del lockdown generalizzato. L'Italia è stata duramente colpita dagli effetti del Covid-19 con un arresto nella crescita del Pil e una brusca frenata negli arrivi turistici che si sono ridotti del 60%. Nel corso del 2020 sono state numerose le perdite registrate dagli operatori turistici che sono stati costretti a chiudere le porte delle proprie strutture ricettive in attesa di un allentamento delle misure di contenimento della pandemia. Un importante aiuto è stato fornito dallo Stato Italiano il quale è sceso in campo con una serie di manovre economiche volte ad aiutare economicamente le imprese in difficoltà ed incentivare la ripresa dei viaggi a partire dall'estate 2020, quando è cessato il lockdown nazionale, promuovendo un turismo nazionale e fornendo, inoltre, aiuti economici ai viaggiatori per soggiornare in alcune strutture nel nostro paese al fine di aiutare gli operatori turistici ed incentivare l'economia locale e nazionale.

Nonostante il 2020 sia stato un anno particolarmente difficile a livello economico, nel settore ricettivo si sono registrati alcuni trend che danno speranza agli operatori del settore, infatti, il numero di catene alberghiere, soprattutto di lusso e upper class, è continuato ad aumentare, anche se a tassi inferiori, confermando le tendenze pre-pandemiche, inoltre, si è registrata una crescita dei marchi nazionali, i quali hanno registrato segnali positivi che contribuiscono ad una ripresa della domanda nazionale e internazionale in uno scenario post-pandemico.

Attualmente è difficile affermare con certezza quando sarà possibile tornare ai livelli di performance registrati nel 2019, tuttavia, l'Organizzazione Mondiale del Turismo ha redatto tre possibili scenari per i possibili trend futuri per il 2021-2024 secondo cui potrebbero essere necessari da due anni e mezzo, nell'ipotesi più ottimistica, a quattro anni, in quella più pessimistica affinché il turismo internazionale possa ritornare ai livelli del 2019.

I trend attuali evidenziano come, a seguito del periodo di privazione e confinamento appena trascorsi, sono sempre di più i turisti che affermano di voler soggiornare in una struttura di lusso, confermando il trend registratosi negli ultimi anni di un crescente interesse verso soggiorno ed esperienze di qualità. Gli operatori turistici devono essere in grado di adattarsi rapidamente alle nuove richieste dei nuovi viaggiatori sempre più informati ed esigenti. Al centro dello sviluppo turistico dei prossimi anni centrali saranno i temi di riservatezza, igiene, sicurezza, qualità e personalizzazione. Sarà fondamentale per gli operatori operanti nel segmento della luxury hospitality investire oggi per beneficiare di un maggior ritorno economico domani. Le aziende del futuro dovranno instaurare oggi un rapporto di fiducia e lealtà reciproca con le nuove generazioni, che domineranno il mercato della luxury hospitality negli anni a venire, puntando sulla componente emotiva, per sfruttarla come fattore di successo e soddisfazione.

Un esempio virtuoso che ha saputo reagire prontamente alla crisi, analizzato in questo elaborato, è stato il brand Baglioni Hotels & Resorts il quale nell'ultimo biennio ha investito nelle proprie strutture, alla base del suo successo in questo periodo di crisi vi è la sua strategia di reazione alla crisi che ha compreso in primo luogo la messa in atto di collaborazioni esclusive, creando così un significativo legame emotivo con gli acquirenti, generando maggior consapevolezza del brand e dei prodotti esclusivi che esso può offrire, tra queste partnership le più importanti sono state con i fratelli Rubens, Gismondi e Borsalino, in secondo luogo, il brand è riuscito ad realizzare secret brand experience, ovvero proposte speciali ed esperienze uniche realizzate ad hoc per i propri clienti che non si accontentano più di un semplice soggiorno, ma ricercano esperienze che li facciano sentire apprezzati creando una relazione significativa a lungo termine con il brand mediante esperienze personalizzate. Inoltre, il brand ha dedicato numerose risorse all'analisi costante del mercato che ha permesso la realizzazione di soluzioni

innovative per reagire al particolare periodo storico, come l'inaugurazione dei Baglioni Studios e l'implementazione del servizio di Luxury Apartments.

La ripartenza sarà graduale, innovazione e resilienza costituiscono gli elementi fondamentali per raggiungere gli obiettivi desiderati. Il settore della luxury hospitality e più in generale l'intero settore turistico si sta evolvendo i viaggiatori prestano sempre più attenzione alle condizioni sanitarie, igieniche e di sicurezza mostrando un particolare interesse per tutte quelle attività volte al miglioramento della salute mentale anche durante le proprie vacanze, mediante, ad esempio l'attività dello yoga, percorsi benessere, ecc Le strutture ricettive per massimizzare i loro ricavi dovranno quindi investire nelle proprie attività in un'ottica sostenibile che tenga conto della dimensione ambientale e sociale, oltre che a quella economica, in linea con i nuovi sviluppi di mercato.

Bibliografia

- “Luxury business: responding to the crisis”, KPMG International, Luglio 2009, pag. 5
- A. Brioschi, *Comunicare il Lusso. Convegno: "Le tendenze del marketing in Europa"*. Università Cà Foscari di Venezia, 24 novembre 2000
- A. De Lucia, “Imprese alberghiere e strumenti contabili, relazioni e divergenze in alcune realtà a confronto”, Università degli studi di Napoli Federico II, 2006
- A. Tartaglia, G. Marinozzi, “Il lusso...magia e marketing: presente e futuro del superfluo indispensabile”, Franco Angeli, 2006
- AHLA’s state of the Hotel Industry 2021
- B. Doubois, P. Duquesne, “The Market for Luxury Goods: Income versus culture”, *European Journal of Marketing*, Vol. 27 No. 1, 1993
- B. Dubois, G. Laurent, “Luxury Possessions and Practices: An Empirical Scale”, in *European Advances in Consumer Research*, Volume 2, 1995.
- B. Godey, D. Pederzoli, G. Aiello, R. Donvito, K.P. Wiedmann, N. Hennigs, “A cross-cultural exploratory content analysis of the perception of luxury from six countries”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 229-237.
- C. Plażyk, “The democratization of luxury – a new form of luxury”, *Academia.edu*.
- D’Arpizio, F. Levato, “Lens on the worldwide luxury consumer”, *Bain & Company*, 2014
- Detatur – Trend e statistiche sull’economia del turismo, edizione novembre 2020
- D. Amodio, “Ragioneria generale delle imprese”, cit., pag. 560
- E.A. Astin, “Cato the censor”, Oxford, Oxford University Press, 1978
- F. Cecchinato, “La gestione delle recensioni nel settore alberghiero di lusso”, 2019
- F. Mosca, “Marketing Dei Beni di Lusso”, Ed. Pearson, 2010
- F. Mosca, “Marketing Dei Beni di Lusso”, Ed. Pearson, 2010
- FGRT hotel trend: Italy 2020 hotel results and 2021 forecast
- G. Amiotti, et al., a cura di M. Sordi, “Autocoscienza e rappresentazione dei popoli nell’antichità”, Milano, Vita e Pensiero Pubblicazioni dell’Università Cattolica, 1992
- G. Fabris, *Verso nuovi modelli di consumo*, in Riccardo Varaldo, *Il marketing negli anni Duemila*, Guerini e associati. Sfide per il nuovo secolo, Milano, 1999
- H. Ben-Shabat, “The new luxury consumer? Think: multiple consumers”, *The Robin Report*, 26 gennaio 2015
- H. Leibenstein, “Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand”, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 64, Issue 2, May 1950
- H.R. Varian, *Microeconomia*, Libreria Editrice, Cafoscarina, Venezia, 1987

- J .N. Kapferer, “Luxury after the crisis: Pro logo or no logo?”, *The European Business Review*, Settembre-Ottobre 2010, pag. 42
- J .N. Kapferer, “Luxury after the crisis: Pro logo or no logo?”, *The European Business Review*, Settembre-Ottobre 2010, pag. 43
- J.F. Engel, D.T. Kollat, R.D. Blackwell, “Consumer Behavior”, New York, Holt, Rinehart e Winston, 1968
- Jones, P. & Comfort, D., 2020. The COVID-19 Crisis, Tourism and Sustainable Development. *Athens Journal of Tourism*, 7(2), pp. 75-86.
- K.J. Englehardt, L.M. Sallot, J.K. Springston, “Compassion without blame: testing the accident decision flow chart with the crash of Valujet Flight 592”, *Journal of Public Relations Research*, vol. 16, n.2, 2004, pp. 127-56
- Luxury after Covid-19: Changed for (the) Good?, Claudia D'Arpizio, Federica Levato, Stefano Fenili, Fabio Colacchio, and Filippo Prete, March 26, 2020
- M.J. Silverstein, N. Fiske, “Luxury for the masses in “*Harvard Business Review*”, 2003
- M.J. Silverstein, N. Fiske, “Trading Up. La rivoluzione del lusso accessibile”, ETAS, Milano, 2004.
- N. Remy, T. Tochtermann, “The sleeping beauty of European luxury”, McKinsey, 2011,
- Nygaard, Rokkan, Haugland e Dahlstrom “The Inter-Organizational Effect of Monitoring costs, Market and Scale in the Service Industry”, 2003
- P. De Luca, D. Vianelli, “Il marketing nel punto vendita, Franco Angeli”, Milano, 2001
- P. Onida, “Economia d’azienda”, Utet, Torino, 1963, pag. 3
- P. Pisoni, L. Puddu, O. Volpato “L’economia delle imprese alberghiere”, Giuffrè, Milano, 1983
- P. Ricci, “Il bilancio d’esercizio delle imprese alberghiere”, Giappichelli ed., Torino, 2000.
- R. Lamb, “How should luxury brands react to talk of a recession?”, *Luxury Daily*
- R. Dhar, K. Wertenbroch, “Consumer choice between hedonic and utilitarian goods”, *Journal of marketing research*, febbraio 2000
- Roland Berger, 2018. *Millenials: The generation reshaping travel and shopping habits*, Parigi: Global Blue.
- S. Castaldo, S. Botti, “La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto vendita”, *Economia & Management*, n.1, 1999
- C. Sima, “Generations BB,X,Y,Z, α -the changing consumer in the hospitality industry”, ResearchGate, pp. 471-479, 2016
- T. Veblen, “The theory of the leisure class: an economic study in the evolution of institutions”, Macmillan, 1899
- W. Sombart, “Dal lusso al capitalismo”, Roma, Armando Editore, 2003

Sitografia

http://static.zanichelli.it/catalogo/assets/9788808937889_04_CAP.pdf

<http://www.abi.cab.banche.meglio.it/voce.htm?i=683>

http://www.academia.edu/9557814/The_democratization_of_luxury_a_new_form_of_luxury

<http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=lusso>

<http://www.therobinreport.com/the-new-luxury-consumer-think-multipleconsumers/>

<http://www.trendwatching.com>

<https://altagamma.it/chi-siamo/>

<https://clean.marriott.com/#commitment>

<https://ecotourism.org/ties-overview/s>

https://elearning.unite.it/pluginfile.php/107581/mod_resource/content/1/MARKETING%20Cap.6.pdf

<https://forbes.it/2021/01/04/villa-eden-merano-covid-safe-hotel-di-angelika-schmid/>

<https://all.accor.com/it/sustainable-development/index.shtml>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Trickle-down>

<https://thepineapplephilosophy.altervista.org/piramide-del-lusso/#:~:text=Danielle%20All%20A9r%20A8s%20una%20delle%20prime,interno%20del%20settore%20del%20lusso>

<https://treccani.it/enciclopedia/sostenibilita/>

<https://www.baglionihotels.com/it/baglionifamily/>

<https://www.baglionihotels.com/it/baglioni-studios/>

<https://www.baglionihotels.com/it/feel-italian/>

<https://www.baglionihotels.com/it/missione-e-valori/>

<https://www.baglionihotels.com/it/press-news-it/baglioni-hotels-resorts-sceglie-reuben-brothers-come-partner-per-lo-sviluppo-internazionale-del-brand/>

<https://www.baglionihotels.com/it/storia/>

<https://www.bain.com/insights/luxury-after-coronavirus/>

https://www.bestwestern.com/it_IT/hotels/discover-best-western/covid-19-response.html

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/millennials/>

<https://www.marketingstudio.it/cose-il-trading-up/>

<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism%20policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/>

<https://www.travelquotidiano.com/alberghi/il-gruppo-baglioni-si-espande-in-sardegna-con-il-resort-puntaldia/tqid-398451>

<https://www.treccani.it/vocabolario/crisi/>

<https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

<http://groups.di.unipi.it/~leoni/BDeSI/1.Sistemi%20per%20BD.pdf>