



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Gestione d'Impresa

Cattedra di Tourism Management

L'impatto del COVID-19 sul turismo
Un benchmark internazionale

Relatore

Prof. Stefano Franco

Candidato

Andrea

Liberatore Vaselli

Correlatore

Prof. Matteo Caroli

Matricola

736561

Anno accademico

2021/2022

Sommario	
Introduzione	3
Performance e KPI	4
1.1 La performance nell'ospitalità	4
1.2. I KPI principali	5
1.2.1. ADR	6
1.2.2. Occupancy	6
1.2.3. RevPar	6
1.2.4. LOS	7
1.3 Metodi di misurazione della performance	7
1.4 Variabili interne ed esterne	9
1.4.1 L'utilità degli indicatori esterni	9
1.4.2. I 5 indicatori interni (strategy, production, marketing, organization e IT e ICT)	11
1.5. Performance e crisi	14
L'impatto del COVID-19	18
2.1. Lo stato del turismo alla fine del 2021	18
2.2. L'impatto della campagna vaccinale	21
2.3. Spostamenti nei flussi di turismo	24
2.4. La spinta all'innovazione	27
2.4.1. Innovazione e performance	29
Casi studio: il Trianon Borgo Pio e il Trianon Recoleta	33
3.1. Le due strutture	33
3.1.1. Il Trianon Borgo Pio	33
3.1.1. Il Trianon Recoleta	36
3.2. Differenze e Similitudini	39
3.2.1. Struttura e Target	40
3.3 La performance durante la pandemia ed il <i>crisis management</i>	42
3.3.1 Analisi e paragone dei KPI	49
3.3.2 Cambiamenti nel target	51
3.3.3. Variazione nei cinque fattori interni e comportamento dei manager	52
3.3.4. Gli aiuti statali	56
3.4 Le prospettive per il futuro	57
Conclusione	59
Allegati	61
Bibliografia	62

Introduzione

L'obiettivo dell'elaborato è quello di comprendere quale sia stato l'effetto della pandemia da COVID-19 scoppiata nel 2020 sulla performance delle strutture alberghiere attraverso l'analisi di due strutture, una in Argentina e una in Italia. Per raggiungere una completa comprensione del fenomeno il primo capitolo della tesi si incentrerà sulle basi teoriche dell'analisi partendo dai KPI. Questi sono composti da una serie di indici legati al settore alberghiero che possono dare una fotografia dell'andamento della struttura presa in esame. La seconda parte del primo capitolo si incentrerà sulla performance partendo dai metodi di misurazione della stessa. Difatti non vi è un metodo unico riconosciuto dal mondo accademico ma ve ne sono molteplici. Infine il primo capitolo si conclude con i fattori esterni ed interni che possono influenzare la performance e con una sua analisi rispetto alle crisi, analizzando come queste possano essere affrontate dal management.

Il secondo capitolo si focalizza sull'effetto che la pandemia ha avuto sul settore turistico fino a Dicembre 2021. Si parte da una visione generale mondiale del turismo per poi passare all'Italia ed all'Argentina. Si svolge in seguito un'analisi sull'influenza della campagna vaccinale sulla ripresa del turismo verificando se essa sia stata efficace o no, constatando anche i cambiamenti nei flussi e nelle preferenze del turismo mondiale. Il secondo capitolo si conclude con un focus sull'innovazione e come questa si sia fortemente sviluppata in seguito alla crisi del settore vissuta dal 2020.

Il terzo ed ultimo capitolo è composto da un caso studio sulle due strutture prese in analisi, vale a dire il Trianon Borgo Pio di Roma ed il Trianon Recoleta di Buenos Aires. Inizialmente verrà analizzata la performance nell'anno 2019, considerato come anno modello per comparare la performance durante la pandemia, sfruttando i KPI's a disposizione ed i risultati delle due interviste condotte ai manager delle strutture. Verranno infine paragonati i KPI's e le scelte del management per raggiungere una comprensione totale delle scelte effettuata nel periodo pandemico. L'obiettivo è quindi duplice: analizzare i dati per verificare se le basi teoriche coincidono con la performance effettiva di due strutture e paragonarle tra di loro per vederne le similitudini e le differenze. L'elaborato terminerà con un'analisi finale dei due casi studio presi in considerazione ed infine con una conclusione personale.

Performance e KPI

1.1 La performance nell'ospitalità

Storicamente la misurazione della performance nell'industria dell'ospitalità è andata incontro a molteplici cambiamenti. Fino a poco tempo fa infatti gli indicatori principalmente utilizzati erano la percentuale di occupazione, gli indicatori di profitto e il ritorno sull'investimento¹ ma recentemente vari studi accademici hanno cambiato approccio, orientandosi più verso l'inclusione di indicatori non-finanziari. Nello specifico si dà un'importanza maggiore alle strategie ed alle politiche implementate dai manager, considerando ed analizzando gli effetti su determinate categorie di dati.

L'obiettivo del primo capitolo dell'elaborato è quindi quello di riuscire ad analizzare le varie metodologie di misurazione della performance che sono presenti nel mondo accademico legato al settore dell'ospitalità e comprendere se vi siano anche altri fattori che possano influenzare la performance delle strutture alberghiere. Difatti non è semplice trovare un singolo metodo accertato per quantificare la performance della struttura, ma vi sono una varietà di metodologie di misurazione possibili che verranno analizzate nel capitolo 1.2 dell'elaborato. Vi sono però una serie di indicatori certi che non possono essere trascurati per misurare la performance, vale a dire i KPI.

I Key Performance Indicators (KPI) sono dei dati prettamente economici e vengono spesso affiancati da una serie di strumenti non economici per raggiungere una comprensione totale della performance della struttura analizzata. Nei KPI possiamo trovare i dati di principale interesse per le strutture alberghiere come l'*occupancy*, l'*ADR* ed il *RevPar*, che verranno contestualizzati meglio nel capitolo 1.2. Non si può quindi sottostimare l'importanza dei KPI in quanto sono necessari alla comprensione dell'andamento finanziario della struttura, ma la letteratura moderna sta dimostrando che essi sono necessari ma non sufficienti per una comprensione dell'andamento della performance completa. La letteratura accademica moderna intende quindi affiancare i KPI e completarne la loro comprensione attraverso una serie di dati non economici, i quali possono avere una forte influenza sui KPI's e quindi sulla performance della struttura.

¹ Ruggero Sainaghi, *Hotel performance: state of the art*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 22, No.7, 2010: p.921.

Uno dei principali dati non-economici utilizzati per affiancare i KPI sono i fattori esterni, i quali possono influenzare la performance dell'hotel come si è visto recentemente con la pandemia di COVID-19. Come fattori esterni vengono considerati tutta una serie di eventualità e di cambiamenti sui quali il management della struttura non ha nessuna possibilità di intervenire prima per fermarli, ma può solamente provare ad ammortizzarne l'effetto. Una delle caratteristiche principali dei fattori esterni è infatti la loro imprevedibilità che li rende particolarmente pericolosi per l'industria del turismo. Il concetto verrà ulteriormente approfondito nel capitolo 1.3.1 dell'elaborato. Oltre ai fattori esterni vi sono tutta una serie di fattori interni che possono avere anche loro un forte effetto sui KPI's e sull'andamento generale della performance. Infatti al contrario delle variabili esterne il management ha pieno controllo su quest'area e può impegnarsi direttamente per migliorare la situazione interna. Anche questo concetto verrà esaminato più dettagliatamente nel capitolo 1.3.2.

Un'analisi più dettagliata della performance si può ottenere considerando sia i fattori esterni che quelli interni per ottenere una maggiore visione dell'insieme. Questa combinazione² enfatizza le variabili tipicamente esterne unendole però ad uno studio dei fattori interni. Viene riconosciuta la loro importanza nell'impatto delle variabili esterne sulla struttura, dato che il management attraverso una serie di decisioni interne può riuscire a mitigarne l'effetto. Vi è quindi un reale *spillover* di conseguenze delle decisioni del management sui KPI che possono risentire positivamente o negativamente degli effetti dell'andamento dei fattori interni ed esterni. Se infatti l'effetto delle variabili esterne sui KPI's può essere chiaramente notato in caso di un evento chiaro (pandemia, attentato terroristico), l'effetto degli indicatori interni sugli indicatori economici può essere più difficile da individuare dato che spesso le conseguenze di decisioni negative avvengono nel medio-lungo termine. Come già detto però, non vi è una sola via per misurare la performance delle strutture ricettive ma, come vedremo nel seguente capitolo, vi sono vari modelli sui quali potersi basare.

1.2. I KPI principali

I *Key performance indicators* sono una serie di indici utilizzati nel settore dell'ospitalità per analizzare l'andamento della struttura, le sue condizioni economiche, la profittabilità di essa e il guadagno ottenuto. Questi indici sono legati alla performance e tipicamente sono i principali indicatori sui quali il management si affida per le proprie decisioni, soprattutto in ambito economico. Essi sono necessari ma non sufficienti per ottenere una panoramica completa dell'andamento economico della struttura, in quanto non comprendono indicatori non-economici. Di seguito verranno analizzati i principali indicatori di performance che saranno utilizzati anche nel caso studio del terzo capitolo.

² Ruggero Sainaghi, *Hotel performance: state of the art*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 22, No.7, 2010: p.931.

1.2.1. ADR

L'*average daily rate* rappresenta il pagamento medio per stanza ricevuto dalla struttura. Come indicatore viene utilizzato principalmente per stilare i prezzi futuri e per il marketing, permettendo quindi al management di applicare una politica dei prezzi flessibile che si possa adattare velocemente a cambiamenti³. Viene calcolato dividendo i ricavi ottenuti durante un determinato periodo per il totale delle camere occupate durante il periodo analizzato. Un altro utilizzo utile dell'ADR è quello di potersi confrontare con le altre strutture utilizzando l'ARI (*average rate index*) che rappresenta lo stesso dato ma come media del totale delle strutture. Se infatti il proprio ADR è migliore rispetto all'ARI allora la struttura sta avendo un vantaggio relativo sulla concorrenza.

1.2.2. Occupancy

L'*occupancy* è il dato che ci mostra l'occupazione delle camere. Viene espresso in percentuale e si calcola dividendo il numero delle camere occupate per il numero del totale delle camere disponibili nella struttura. Dato che l'*occupancy* tiene conto solamente del numero delle camere occupate, tralasciando qualsiasi valore rispetto al prezzo, l'indicatore è influenzato dalla stagionalità del settore dell'ospitalità. Anche se il management riuscisse durante la bassa stagione a mantenere un ADR stabile rispetto all'alta stagione, l'occupazione sarebbe comunque molto bassa. Ovviamente tra i vari dati questo è stato uno dei più colpiti dalla pandemia di COVID-19 che, date le restrizioni sugli spostamenti, ha raggiunto delle percentuali sconcertanti. Nel terzo capitolo infatti verrà effettuato un caso studio su due strutture dove sarà possibile notare come l'occupazione delle camere sia scesa vertiginosamente durante la prima ondata della pandemia, per poi risalire nel caso della struttura a Roma nell'estate del 2020 ad alti livelli. Questa risalita però non è stata accompagnata da un ADR alto, e non vi è stato un guadagno economico sostanziale. L'*occupancy* quindi viene influenzata dalla stagionalità e non deve essere presa come singolo indicatore, ma analizzata con altri indicatori può essere utile alla misurazione della performance della struttura.

1.2.3. RevPar

La *revenue per available room* viene utilizzata per evidenziare il profitto della struttura in relazione a ogni camera disponibile. Il calcolo matematico consiste nel moltiplicare l'occupazione con l'ADR, ottenendo così il ricavo per ogni camera della struttura. È un indice molto utile che può essere utilizzato sia per un'analisi interna della performance della struttura, sia per comparare la propria struttura con altre strutture anche differenti. Si riesce infatti a comprendere quale sia l'effettiva redditività delle camere, e nel calcolo vengono anche considerate le stanze non vendute.

³ Manojit Chattopadhyay, Subrata Kumar Mitra, *Determinants of revenue per available room: Influential roles of average daily rate, demand, seasonality and yearly trend*, International Journal of Hospitality Management, Volume 77, 2019: p.5.

1.2.4. LOS

LOS sta per *length of stay*, vale a dire la durata del soggiorno. Il dato viene ottenuto semplicemente prendendo i dati delle notti nelle quali gli ospiti hanno soggiornato nella struttura e dividendoli per il numero totale di prenotazioni. Si ottiene così una visione sulla media di notti delle quali gli ospiti hanno usufruito. Il dato è particolarmente interessante per analizzare i vari *trend* e i cambiamenti nelle abitudini degli ospiti. Viene usato anche per adattare la politica dei prezzi della struttura. Per esempio durante un periodo di bassa stagione la struttura può puntare ad aumentare il LOS abbassando i prezzi o facendo tariffe migliori per un minimo di notti. Il LOS è legato anche alle abitudini dei turisti, per esempio si è notato come i visitatori con un LOS più basso tendano a stare solamente nelle città principali, mentre i visitatori con un LOS maggiore usufruiscono di molte più attrazioni e visitano anche le città secondarie⁴. La durata del soggiorno però dipende da più variabili relazionate sia al turista come individuo sia alla destinazione. Difatti un case-study effettuato da C.P. Barros et al. sulle isole di Madeira dimostra come vi siano molte variabili che influenzano il LOS, come la nazionalità (i turisti tedeschi avevano un LOS più alto rispetto agli inglesi, olandesi ed i francesi), le disponibilità del luogo (il vino, i casinò e la natura avevano una forte influenza sulle decisioni), il grado di educazione e lo status sociale, e le visite effettuate in precedenza⁵. Il turista che tipicamente ha un LOS maggiore è tedesco, ha già visitato il luogo in precedenza, consumerà vino durante il suo soggiorno ed ha un budget relativamente alto. Vi sono però una serie di variabili non tenute in considerazione che potrebbero comunque influenzare il LOS dei turisti come la disponibilità dei voli low-cost dell'Inghilterra, il che spiegherebbe il minore LOS dei turisti inglesi.

Pertanto questo dato può essere utilizzato sia per adattare le politiche dei prezzi della struttura sia per scegliere verso quale target di turisti fare una campagna di marketing o di promozione. È cruciale quindi per il management conoscerlo a fondo e sapere tutte le flessioni naturali che il LOS subisce durante i periodi di alta e di bassa stagione.

1.3 Metodi di misurazione della performance

Vi sono molteplici metodi di misurazione della performance nel settore dell'ospitalità. Uno dei più utilizzati si basa sulla *balanced scorecard* e si incentra sulla divisione in quattro settori (finanziario, clienti, processi interni e prospettive di crescita e miglioramento) per individuare l'andamento della performance della struttura. Grazie a questo metodo si riesce a ottenere una visione

⁴ Carlos Pestana Barros, Luis Pinto Machado, *The length of stay in tourism, Annals of Tourism Research*, Volume 37, Issue 3, 2010: p.693.

⁵ Ivi, p.703.

della performance della struttura considerando sia i fattori economici che quelli non-economici. Infatti nella parte finanziaria vengono presi in considerazione i dati prettamente economici (ADR, RevPar, profitti), mentre nella sezione dedicata ai clienti vengono analizzati tutta una serie di dati non-economici come la soddisfazione del cliente o le loro lamentele. Nella parte dedicata ai processi interni vengono presi in considerazione i costi relativi alla gestione della struttura (manutenzione o incidenti) grazie ai quali il management può riuscire anche a trarre conclusioni sullo stato delle camere e sulle possibili spese di ristrutturazione che si dovranno affrontare. L'ultima sezione della *balanced scorecard* (prospettive di crescita e miglioramento) si incentra sulla formazione dei lavoratori della struttura, sul turnover e sulla felicità del personale. Questo tipo di approccio riesce dunque a comprendere tutta una serie di indicatori che hanno una forte influenza sull'industria dell'ospitalità, e pertanto è uno degli approcci più utilizzati nella misurazione della performance⁶.

Un ulteriore metodo di misurazione invece si incentra sul *marketing and brand management*. Viene prima effettuata una divisione in due settori, il *brand equity* e gli *internal branding mechanisms*. Il *brand equity* è influenzato da quattro variabili: il *brand awareness*, *brand image*, *perceived quality* e *brand loyalty*. Questi fattori si influenzano positivamente a vicenda ed hanno un effetto sugli indicatori economici della struttura come ad esempio il RevPar⁷. Gli *internal branding mechanisms* invece sono incentrati sullo staff il quale deve ottenere la conoscenza del brand per poterla trasmettere allo stesso modo alla clientela; infatti gli impiegati infatti nel settore dell'ospitalità rappresentano sia delle risorse interne sia parte stessa del prodotto. L'effetto desiderato si ottiene sia grazie all'utilizzo di vari metodi di comunicazione interna (riunioni o briefings) sia grazie ad una costante formazione del personale.

Una terza opzione è rappresentata dalla visione incentrata sul *service e customer satisfaction*, che si approccia alla performance da un punto di vista non-economico, tralasciando quindi gli indicatori classici dell'industria dell'ospitalità e optando per degli indicatori incentrati sulla clientela. Questo approccio infatti si divide in due settori, quello interno e quello esterno. Il primo è composto dal prodotto, quindi vengono considerati il comfort, la pulizia delle stanze e le modalità di prenotazione, dallo staff (L' empatia, la fiducia del management e i tempi di risposta) e le caratteristiche della struttura come le certificazioni, la grandezza, la categoria o il luogo. Il secondo settore invece si incentra sulle recensioni lasciate dai clienti, sia sul loro contenuto che sulla loro quantità. Questi due settori vanno a influenzare la qualità del servizio e la soddisfazione del cliente

⁶ Ruggero Sainaghi, Paul Phillips, Rodolfo Baggio, Aurelio Mauri, *Hotel performance: Rigor and relevant research topics*, International Journal of Hospitality Management, Volume 78, 2019: p.14.

⁷ Ivi, p.20

che insieme vanno a creare la performance della struttura⁸. Questo approccio è totalmente slegato dalle variabili economiche e si incentra solamente sull'esperienza del cliente e su come sia possibile migliorarla.

La misurazione della performance della struttura può avvenire in vari modi diversi ma vi è una similitudine tra i vari studi presi in esame. Infatti molti studi utilizzano solamente quei criteri che possono essere utili per raggiungere l'obiettivo della loro ricerca, selezionandoli quindi in modo oggettivo. Uno studio sull'impatto di Airbnb sulle strutture alberghiere, per esempio, utilizza come misurazione della performance l'impatto sul RevPAR e sulla *price difference* e la *price dispersion*⁹. Il primo termine (*price difference*) compara i prezzi di una struttura con quelli dei suoi concorrenti, mentre la *price dispersion* è la variazione del prezzo dello stesso prodotto. Questi dati vengono affiancati da altri fattori non-economici come la qualità della struttura, misurata attraverso le recensioni della struttura ed il rating della struttura. Infine si aggiungono dei dati sulle caratteristiche dell'hotel come l'età, la grandezza ed il numero di hotel nelle vicinanze. Questo sta a dimostrare come il concetto di performance stia subendo una fase di reale cambiamento, affiancando ora ai tradizionali indicatori economici dei nuovi indicatori, che possono essere legati al cliente, allo staff o ad altre nozioni importanti per il management.

1.4 Variabili interne ed esterne

Dopo aver visto che vi sono molteplici approcci nella misurazione della performance, passiamo ora ad un'analisi dettagliata dei due tipi di variabili che possono influenzare la performance ed i KPI economici: le variabili interne ed esterne. Come vedremo in seguito, le variabili esterne sono molto importanti nella misurazione della performance della struttura in quanto possono avere un'influenza molto importante ed un effetto *disruptive* sull'industria del turismo. Le variabili interne d'altro canto sono direttamente dipendenti dal management, si possono influenzare in un tempo anche relativamente ristretto ed i loro effetti sia positivi che negativi sono visibili quasi direttamente sull'andamento della struttura.

1.4.1 L'utilità degli indicatori esterni

Gli indicatori esterni possono avere una grande influenza sulla performance degli hotel ma sono caratterizzati da una possibilità di cambiamento rapido, incertezza, complessità e spesso creano

⁸ Ivi, p.20

⁹ Karen L. Xie, Linchi Kwok, *The effects of Airbnb's price positioning on hotel performance*, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 67, 2017: p.176.

difficoltà per le strutture ricettive¹⁰. Gli indicatori si dividono in due categorie: macro-ambientali e micro-ambientali. I primi contengono tutti i vari fattori esterni come l'ambiente socio-demografico, politico, economico, legale, ambientale e tecnologico. I secondi invece riguardano i competitors diretti, i fornitori, i clienti e i beni e servizi¹¹. Uno degli esempi più lampanti di indicatori esterni macro-ambientali è l'innovazione tecnologica che da un vantaggio competitivo alle strutture che più riescono a mantenerne il passo e danneggia invece chi non riesce a seguire il progresso tecnologico.

Il management ha un ruolo cruciale nel rapporto fra la struttura e gli indicatori esterni e grazie alle sue capacità deve riuscire a garantire l'adattabilità. Questo si ottiene attraverso lo *strategic management*. L'obiettivo deve essere di assicurare un vantaggio competitivo e minimizzare lo svantaggio attraverso un set di decisioni e azioni manageriali¹². Se la dirigenza è relativamente impotente di fronte ai fattori esterni macro-ambientali, il suo ruolo è principalmente di saper leggere la situazione generale del proprio paese e dell'industria mondiale dell'ospitalità, riuscendo ad adattare le proprie politiche di conseguenza. Al contrario il management può avere una forte influenza sui fattori esterni micro-ambientali in quanto è quotidianamente in relazione con loro ed attraverso un processo ponderato di *decision-making* può riuscire ad ottimizzare il profitto, riducendo l'esposizione al rischio di cambiamenti della struttura.

Un esempio recente dell'approccio del management ad un cambiamento in una variabile esterna macro-ambientale è la spinta green che sta colpendo l'industria dell'ospitalità. Molti manager infatti si trovavano di fronte al dilemma di scelta tra due opzioni che non sembravano poter convivere; mantenere lo standard dello struttura alto o virare verso una posizione più ecologica. Il fattore ecologico però è diventato sempre più predominante nell'opinione dei turisti ed i managers si sono adattati al cambiamento, consci del fatto che i possibili problemi derivanti da un cambiamento dei servizi della struttura avrebbero avuto un effetto negativo minore dell'effetto positivo della transizione verso una struttura meno impattante per l'ambiente¹³. Oggi moltissime strutture cercano di ottenere certificazioni da agenzie indipendenti sul loro sforzo per diminuire l'impatto ambientale, provando a comunicare al cliente la propria intenzione ed i loro obiettivi sociali. Le strutture che non si adatteranno al cambiamento rischiano di perdere un vantaggio competitivo verso i propri concorrenti, e di rimanere quindi colpevolmente indietro rispetto ai cambiamenti sociali in atto nella popolazione.

¹⁰ Cheng-Hua Wang, Kuan-Yu Chen, Shiu-Chun Chen, *Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors*, International Journal of Hospitality Management, Volume 31, Issue 1, 2012: p. 121

¹¹ Oğuz Türkay, Seyit Ahmet Solmaz, Serkan Şengül, *Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 24, 2011: p.1062.

¹² Ivi, p.1062.

¹³ Eric S.W. Chan, *Influencing stakeholders to reduce carbon footprints: Hotel managers' perspective*, International Journal of Hospitality Management, Volume 94, 2021: p.5.

Un altro esempio interessante da analizzare è la risposta degli Hotel in determinate isole greche (Kos, Lesbos, Samos e Chios) alla crisi dei migranti durante il 2015 e il 2016. Durante quel periodo infatti vi erano stati una serie di effetti negativi legati alla crisi migratoria, come la cancellazione di prenotazioni, voli e conferenze, e l'immagine pubblica della Grecia era in continuo calo, associata spesso alla povertà economica¹⁴. Nel 2015 il numero dei turisti nelle isole prese in considerazione è calato del 22.79% ed il numero totale di notti del 18.75% rispetto al 2014¹⁵. La risposta principale da parte dei managers delle strutture è stata di incentrare i propri sforzi sul marketing per attirare nuovi turisti e di tagliare il più possibile i costi della struttura. Non vi è stata una grande spinta a licenziare il personale in quanto il management ha preferito tagliare altri costi fissi in vista di una possibile ripresa del mercato, evitando così di dover investire in futuro su nuovi costi di formazione. Il problema principale sul quale ancora oggi tutti gli attori economici legati al turismo delle quattro isole greche stanno lavorando è l'immagine negativa che queste isole hanno avuto durante la crisi. Infatti se gli effetti a breve termine possono essere mitigati attraverso campagne di marketing mirate, gli effetti a lungo termine sono più impegnativi da risolvere ed è necessaria una collaborazione tra tutti gli attori del settore.

L'utilità degli indicatori esterni sta quindi proprio nella raccolta di informazioni che essi rendono possibile. Il management deve costantemente ottenere informazioni sullo status del mercato e delle altre variabili con l'obiettivo di elasticizzare i processi interni ed esterni della struttura, raggiungendo una elevata adattabilità. Il problema principale però rimane sempre l'imprevedibilità dei fattori esterni che possono irrompere nel settore dell'ospitalità in modo inatteso, come vedremo nel secondo capitolo dedicato alla pandemia COVID-19. I loro effetti sono molto spesso fortemente influenti sui KPI's in quanto hanno un impatto forte sulla performance economica della struttura e possono influenzare senza preavviso l'andamento della struttura sia in negativo che in positivo.

1.4.2. I 5 indicatori interni (strategy, production, marketing, organization e IT e ICT)

Le variabili interne possono essere suddivise in 5 principali aree di intervento, vale a dire la *strategy*, *production*, *marketing*, *organization* e *IT and ICT*. Con *strategy* non viene intesa semplicemente la strategia utilizzata dal management per far fronte a varie problematiche, ma vengono inglobate una serie di caratteristiche legate alla variabile. Infatti nella *strategy* viene considerato il posizionamento nel mercato, la dimensione dell'impresa o del brand, le strategie ecosostenibili e gli obiettivi dell'impresa. Nel caso si parlasse di strutture medio-piccole, la *strategy*

¹⁴ Stanislav Ivanov, Theodoros A. Stavrinoudis, *Impacts of the refugee crisis on the hotel industry: Evidence from four Greek islands*, Tourism Management, Volume 67, 2018: p.215.

¹⁵ Ivi, p.218.

viene decisa anche da una singola persona, mentre per i grandi gruppi alberghieri vi sono interi *team* di lavoro che si occupano di stilarla. Tutti i cambiamenti legati alla *strategy* infatti sono attuabili, ma è di cruciale importanza avere una pianificazione a lungo termine per riuscire a raggiungere l'obiettivo prefissato. Se ad esempio si vuole cambiare il proprio posizionamento nel mercato, allora è necessario attuare una serie di investimenti economici per far sì che il riposizionamento abbia luogo e sarà comunque necessario attendere del tempo.

La *production* si incentra sulle variabili operative della struttura ricettiva come il numero di impiegati, il numero di stanze e gli stipendi. L'obiettivo deve essere quello di massimizzare l'efficienza della struttura, ottimizzando i costi ma mantenendo costante il livello di servizio desiderato. Vi possono essere una serie di variabili che possono influenzare la *production* come la tutela del lavoro presente nel luogo della struttura o regolamentazioni salariali, ma il management deve essere in grado di trovare l'equilibrio ottimale per ottimizzare l'efficienza del servizio.

La variabile del *marketing* si basa su tre dati principali: il prezzo, la qualità e la *market orientation*. Il prezzo e la qualità della struttura dipendono interamente dalle decisioni del management che può influenzarle per raggiungere determinati obiettivi. La maggior parte delle strutture ricettive applica oramai una politica dei prezzi adattiva, con un abbassamento in bassa stagione ed un rialzo dei prezzi in alta stagione. Trovare però l'equilibrio non è semplice in quanto il management deve riuscire a mantenere lo standard della struttura conforme durante tutte le oscillazioni della domanda. Con *market orientation* si intende la raccolta costante di informazioni da parte della struttura e soprattutto la possibilità di rispondere velocemente ai cambiamenti nei bisogni e nelle preferenze dei consumatori¹⁶. Si è anche notato come generalmente, durante periodi economicamente positivi, la *market orientation* non venga presa spesso in considerazione. Durante una flessione del mercato però essa diventa un fattore determinante nelle possibilità di sopravvivenza della struttura. Inizialmente veniva utilizzata da industrie differenti come il settore bancario o assicurativo ma recentemente il settore ricettivo si è lentamente adattato, mettendo sempre più peso sul concetto. Difatti vi sono studi empirici¹⁷ che dimostrano come essa riesca ad avere un impatto positivo sulla performance generale, finanziaria e di marketing. Si riesce quindi ad ottenere un vantaggio competitivo sulla concorrenza e la *market orientation* diventa un fattore chiave per assicurare il successo della propria struttura. Per i manager diventa quindi fondamentale assicurarsi

¹⁶ Cheng-Hua Wang, Kuan-Yu Chen, Shiu-Chun Chen, *Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors*, International Journal of Hospitality Management, Volume 31, Issue 1, 2012: p.563 L.Y.M 2005.

¹⁷ Leo Y.M. Sin, Alan C.B. Tse, Vincent C.S. Heung, Frederick H.K. Yim, *An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, Volume 24, Issue 4, 2005: p.935.

di monitorare costantemente i propri processi interni e di facilitare il più possibile il dialogo tra i vari settori interni, per creare così più elasticità ed adattabilità.

Con *organization* vengono intese le risorse umane e si incentra sulla performance e sulla gestione delle risorse umane. La recente pandemia di COVID-19 ha però messo in evidenza l'importanza del settore e gli effetti negativi che una cattiva gestione può avere, come un alto tasso di turnover nel personale o una bassa soddisfazione lavorativa¹⁸. Molti managers infatti stanno sfruttando questo periodo di *post-crisis management*¹⁹ per creare un legame tra i lavoratori e l'azienda con l'obiettivo di abbassare il tasso di turnover dei propri impiegati, riuscendo così anche a tagliare gli alti costi di formazione che ne derivano. Non vi sono delle prove empiriche su una relazione tra un ottimale gestione delle risorse umane e una migliore performance finanziaria, ma sono state trovate delle relazioni con fattori non economici, come la soddisfazione del cliente o la qualità del servizio²⁰. Negli ultimi anni quindi anche nel settore dell'ospitalità si è dato un peso sempre maggiore al settore delle risorse umane, con notevoli benefici per la struttura, il management, il personale e la clientela.

L'ultima categoria, l'*It and ITC* comprende tutto il sistema informatico e le innovazioni tecnologiche che hanno caratterizzato le strutture ricettive negli ultimi anni. La funzione della tecnologia deve però essere quella di far circolare in modo corretto le informazioni all'interno dell'organizzazione e di riuscire a gestire i vari processi nella maniera ottimale. Il management deve riuscire ad ottenere un monitoraggio dello svolgimento dell'attività dei dipendenti per poi implementare miglioramenti nella performance e nella produttività dei singoli²¹. L'ITC viene anche usato come strumento per combattere la corruzione. Vengono semplificate le procedure ed aumentata l'efficienza, e di conseguenza anche la trasparenza di tutti i vari processi. Uno studio effettuato da Ana M. Romero-Martínez e Fernando E. García-Muina dimostra come un alto livello di digitalizzazione possa influire sulla decisione di determinate catene del settore ricettivo sul luogo nel quale investire²². Riguardo l'IT invece, nel settore dell'ospitalità si possono individuare 5 categorie principali dove esso può impattare; *front desk e back desk, meeting and event management, restaurant and banquet management e guest related interface technology*²³. L'innovazione tecnologica nel *front*

¹⁸ Dimitris Manolopoulos, Eirini Peitzika, Xenia J. Mamakou, Barbara Myloni, *Psychological and formal employment contracts, workplace attitudes and employees' turnover intentions: Causal and boundary inferences in the hotel industry*, Journal of Hospitality and Tourism Management, Volume 51, 2022: p.296.

¹⁹ Il concetto di *post-crisis management* verrà approfondito nel capitolo 1.5 dell'elaborato.

²⁰ Leo Y.M. Sin, Alan C.B. Tse, Vincent C.S. Heung, Frederick H.K. Yim, *An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, Volume 24, Issue 4, 2005: p.937.

²¹ Ivi, p.943.

²² Ana M. Romero-Martínez, Fernando E. García-Muina, *Digitalization level, corruptive practices, and location choice in the hotel industry*, Journal of Business Research, Volume 136, 2021: p.181.

²³ Hakseung Shin, Richard R. Perdue, Juhyun Kang, *Front desk technology innovation in hotels: A managerial perspective*, Tourism Management, Volume 74, 2019: p.311.

desk è particolarmente importante in quanto il cliente attraverso di esso inizialmente si interfaccia con la struttura attraverso di esso e spesso si costruisce un'impressione indelebile. L'integrazione di nuove tecnologie in questo determinato settore può portare ad una soddisfazione del cliente maggiore grazie ad un processo più continuo e veloce nel check-in, una maggiore organizzazione nei dipendenti ed un conseguente minor stress ed infine lo staff riesce ad incentrarsi di più sul cliente al suo arrivo, aumento così la qualità generale del servizio²⁴.

In questo capitolo abbiamo potuto osservare come le variabili interne siano molteplici e variegate, ma la caratteristica che le accomuna tutte è la possibilità da parte del management di influenzarle. Al contrario delle variabili esterne infatti, i cinque indicatori interni sono un prodotto diretto delle varie politiche e strategie applicate dalla direzione e il loro effetto, anche se non direttamente e precisamente, è prevedibile. Vi è quindi un nesso importante tra i fattori interni e la misurazione della performance, in quanto essa può venire fortemente influenzata dalle decisioni del management riguardanti i cinque indicatori interni. Spesso infatti delle scelte negative possono portare ad una riduzione dei KPI's economici, avendo quindi un effetto diretto sulla performance della struttura.

1.5. Performance e crisi

Uno degli argomenti più interessanti legati alla performance è quello di osservare come la performance venga influenzata dalle crisi del settore. Nello specifico in questo capitolo verrà analizzata la letteratura antecedente alla pandemia COVID-19, dato che il secondo capitolo dell'elaborato è dedicato solamente a questo argomento. Innanzitutto però va definito il concetto stesso di crisi che può assumere molteplici significati. La crisi viene definita come un evento che sorge da cause sconosciute e con conseguenze serie (Robert et al. (2007)) o come un processo che si sviluppa seguendo una sua logica, quindi non un evento (Santana (2004))²⁵. Inoltre la crisi non va confusa con un disastro che al contrario della crisi avviene esternamente ed include l'avvenimento di un evento inaspettato sopra il quale le organizzazioni non hanno potere di controllo e al quale non rispondono ottimalmente. Qualsiasi definizione conviene sul fatto che la crisi abbia come sua caratteristica l'imprevedibilità.

Un'ultima distinzione delle crisi le suddivide in micro- e macro-crisi. Le macro, sulle quali il secondo capitolo dell'elaborato si incentra analizzando l'impatto della pandemia COVID-19, sono dovute a cause esterne fuori dal controllo del management, mentre le micro-crisi hanno a che fare con

²⁴ Ivi, p.315.

²⁵ Senbeto Dagnachew Leta, Irene Cheng Chu Chan, *Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality*, International Journal of Hospitality Management, Volume 95, 2021: p.2.

fallimenti specifici dell'organizzazione o di mancanza di competenze²⁶. Le macro-crisi più frequentemente studiate sono legate al settore finanziario, economico e le crisi sanitarie.

Vi sono state già due crisi maggiori che dal 2000 hanno danneggiato l'industria dell'ospitalità; la crisi del 2001 dovuta al crollo delle torri gemelle e la conseguente guerra al terrorismo e la pandemia SARS nel 2003. Ovviamente l'impatto di questi due eventi non può essere neanche minimamente paragonato a quello della pandemia COVID-19, ma è sicuramente valido per studiare in che modo la performance sia legata con le crisi. Uno studio effettuato sul settore del turismo in Taiwan, Repubblica di Cina, ha dimostrato come questi due eventi abbiano avuto un impatto negativo sui titoli alberghieri nel mercato finanziario, facendo non solo scendere il valore dei titoli delle società quotate in borsa ma aumentando la percezione di rischio del titolo stesso. Gli azionisti percepivano quindi l'industria del turismo come più rischiosa e più volatile a causa di questi eventi²⁷. Un altro dato estrapolato dallo studio è il fatto che l'epidemia di SARS nel 2003 ha avuto un effetto addirittura cinque volte maggiore sulla *revenue per available room*²⁸ rispetto agli attacchi dell'undici Settembre²⁹. Lo studio quindi denota la fragilità del settore del turismo verso cause esterne, e di come tutti gli indicatori di performance vadano a risentirne, facendo così calare il valore dei titoli alberghieri in borsa. Inoltre si è notato che abbassare i prezzi dopo una crisi non porta sempre ad un recupero del settore del turismo ma può addirittura far abbassare l'attrattiva del luogo per i turisti³⁰. Vi è infatti la possibilità che si verifichi questo effetto dato che un abbassamento dei prezzi porterebbe un target di minore impatto economico nella destinazione, facendo calare la domanda per infrastrutture e di servizi più ricercati.

Dal punto di vista del management, la gestione della crisi si divide tipicamente in tre stadi; *pre-crisis planning*, *mid-crisis management* e *post-crisis recovery*. L'obiettivo generale del *crisis management* è quindi quello di ridurre la possibilità di una crisi, mitigare l'impatto di essa e di ristabilire l'ordine preesistente dopo la crisi³¹. Questi tre tipi di gestione possono essere applicati su tutte le strutture ricettive, considerando i limiti economici e tecnici delle strutture minori e le possibili difficoltà di organizzazione delle imprese più grandi.

La gestione del *pre-crisis planning* si incentra su due differenti caratteristiche; il *level of preparedness* e il *crisis planning strategies of service providers*³². Il livello di preparazione può essere

²⁶ Ivi, p.3.

²⁷ Ming-Hsiang Chen, *The response of hotel performance to international tourism development and crisis events*, International Journal of Hospitality Management, Volume 30, Issue 1, 2011: p.202.

²⁸ Ivi, p.204.

²⁹ Ivi, p.209.

³⁰ Ivi, p.211.

³¹ Senbeto Dagnachew Leta, Irene Cheng Chu Chan, *Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality*, International Journal of Hospitality Management, Volume 95, 2021: p.2.

³² Ivi, p.5.

definito come uno stato mentale di preparazione delle persone e delle organizzazioni che deve essere sostenuto da un processo di acquisizione di risorse e sviluppo tangibile e pianificato³³. Vi sono evidenze empiriche che mostrano come questo tipo di preparazione sia mancante nel settore del turismo³⁴. Il *crisis planning strategie of service providers* si incentra sul punto di vista dei fornitori di servizi, sulla preparazione come funzione cognitiva del manager, sui benefici della pianificazione e sui differenti fattori che possono influenzare il processo, come ad esempio la cultura del luogo nel quale la struttura è situata.

Durante il *pre-crisis planning* il management deve studiare sia i fattori esterni che interni per scovare degli indizi di una possibile futura crisi, ma deve anche impegnarsi nella prevenzione, nella preparazione e nell'aggiornamento costante delle proprie politiche di sicurezza³⁵. Ovviamente queste procedure non si possono applicare a tutte le tipologie possibili di crisi e va soprattutto considerato il fatto che il settore dell'ospitalità è molto frammentato, composto di piccole e grandi realtà con un grado diverso di preparazione. Rimane comunque l'importanza di questo processo ed il fatto che una pianificazione, se attuata bene, può riuscire nel mitigare ed ammortizzare gli effetti negativi di una possibile crisi.

Il *mid-crisis management* è il processo più studiato dei tre, con un'accurata attenzione dedicata ad identificare gli impatti della crisi e le strategie più efficaci di risposta da parte del management. Gli effetti negativi vengono valutati attraverso la performance degli indici finanziari e dei principali indicatori dell'industria dell'ospitalità, come la minore domanda di stanze, la perdita in *revenue* e un'occupazione minore. Un dato che potrebbe sembrare discordante è che le crisi non sempre hanno un'effetto negativo sul settore dell'ospitalità, come ad esempio l'effetto della crisi economica in Turchia, che ha apportato nuove tecniche di management nelle strutture del paese³⁶. Un altro fattore importato durante il *mid-crisis management* si è rivelata essere la posizione geografica della struttura. Essa infatti può determinare la gravità dell'impatto della crisi. Wu, Law e Jiang (2010) hanno notato come le strutture locate vicino a destinazioni turistiche ad Hong Kong siano state impattate di più dalle crisi sanitarie rispetto a quelle situate nel settore finanziario, e viceversa se si parla di crisi economiche³⁷. In questa fase l'obiettivo del management deve essere quello di creare una strategia

³³ Ivi, p.5.

³⁴ Ivi, p.5.

³⁵ Minsun Kim, Wesley Roehl, Seul Ki Lee, *Effect of hotels' price discounts on performance recovery after a crisis*, International Journal of Hospitality Management, Volume 83, 2019: p.78.

³⁶ Senbeto Dagnachew Leta, Irene Cheng Chu Chan, *Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality*, International Journal of Hospitality Management, Volume 95, 2021: p.5.

³⁷ Ivi, p.5.

per affrontare la crisi, per riuscire a minimizzare il danno economico ed accelerare la velocità della ripresa economica.

Uno degli aspetti più interessanti dell'ultima fase, il *post-crisis recovery*, è sicuramente il tempo necessario alla ripresa totale dalla crisi. Questo è legato alla resilienza della struttura, quindi l'abilità di assestarsi, adattarsi, innovarsi e di superare gli effetti negativi della crisi³⁸. Per creare questa resilienza vi deve essere una collaborazione tra il management e tutto lo staff, aprendosi costantemente ad innovazioni e mettendo in dubbio lo status-quo presente nella struttura. Il tempo necessario per la fase di *post-crisis recovery* è difficile da stimare ma rimane uno dei focus di questa fase in quanto è il dato che più può interessare agli *stakeholders*. È necessario però mantenere una mentalità di ripresa a lungo termine in quanto le decisioni prese troppo velocemente potrebbero avere un effetto positivo solamente nel breve termine ed allungherebbero il tempo totale necessario per la completa ripresa economica della struttura.

Una delle strategie più comunemente utilizzate dal management per il *post-crisis recovery* è l'abbassamento del prezzo per i propri clienti. Non sempre però effettuando questa strategia si ottiene l'effetto desiderato, come hanno dimostrato Chen et al. (2016) e Enz et al. (2012) analizzando la performance degli hotel dopo la crisi finanziaria del 2008. Gli studi empirici hanno infatti dimostrato come le strutture che offrivano sconti maggiori rispetto alle altre siano state le strutture che hanno avuto un effetto negativo maggiore sulla performance³⁹. Dal punto di vista economico, in una situazione ideale, durante la bassa stagione è più conveniente per una struttura offrire le camere a un prezzo più basso, dato l'impatto di una stanza vuota sui costi fissi della struttura è maggiore rispetto ad un incasso anche minimo. Durante una crisi però tutte le strutture implementano una politica di riduzione dei prezzi annullando così il vantaggio che una singola struttura ne trarrebbe tradizionalmente⁴⁰. È quindi molto difficile per il management trovare l'equilibrio tra l'abbassamento dei prezzi e l'andamento della performance della struttura.

Uno studio (Minsun Kim, Wesley Roehl, Seul Ki Lee) evidenzia come nel periodo post-crisi finanziaria del 2008 le strutture che facevano parte di una grande catena hanno sofferto una minore perdita cumulativa rispetto alle strutture indipendenti ma hanno anche impiegato più tempo ad ottenere l'occupazione del periodo pre-crisi⁴¹. La riduzione dei prezzi quindi è la più tipica delle strategie *short-term* applicate dal management durante una crisi e nel periodo post-crisi, ma spesso non basta a sostituire una strategia ponderata per affrontare la crisi.

³⁸Ivi, p.6.

³⁹ Minsun Kim, Wesley Roehl, Seul Ki Lee, *Effect of hotels' price discounts on performance recovery after a crisis*, International Journal of Hospitality Management, Volume 83, 2019: p.78.

⁴⁰ Ivi, p.80

⁴¹ Ivi, p.80

L'impatto del COVID-19

2.1. Lo stato del turismo alla fine del 2021

Per comprendere lo stato del turismo globale nel 2021 non si può non considerare la pandemia da COVID-19 che ha impattato l'intero mondo dal 2020 in poi. La pandemia si può infatti considerare una variabile esterna, come già detto nel precedente capitolo, che ha colto di sorpresa tutti i settori economici mondiali, compreso quello del turismo. Per contrastare la pandemia infatti gli stati hanno adottato una politica di isolamento sanitario vietando lo spostamento della popolazione e con esso qualsiasi ingresso turistico. Durante i lockdown il turismo era ridotto praticamente a zero nella maggior parte dei paesi e tutto il settore turistico ne ha risentito. Se si effettua un paragone tra l'anno 2021 ed il 2019 si può vedere come vi sia stato un cambiamento in negativo del 71 per cento negli arrivi turistici mondiali⁴². Questa enorme diminuzione ha portato molte strutture a comportamenti obbligati ed a scelte manageriali importanti come si vedrà in seguito nel capitolo 2.4 dell'elaborato.

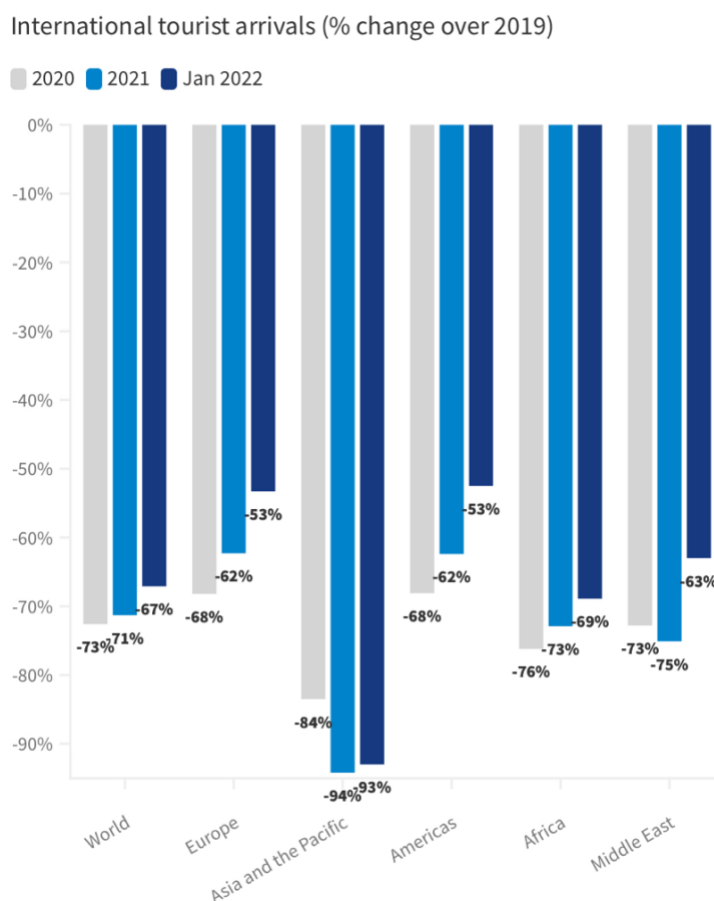


Figura 1: World Tourism Organization (UNWTO), Change over 2019, 2022.

⁴² UNWTO, International tourism and COVID-19, vd. <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>.

L'Italia è stato un paese fortemente colpito dalla crisi del turismo in quanto questo settore rappresentava nel 2019 circa il 13% del Prodotto Interno Lordo dell'intera nazione⁴³. In confronto alla caduta mondiale del turismo però l'Italia è stata meno colpita, considerando il fatto che il calo degli arrivi turistici è stato del 59 per cento, quindi di oltre dieci punti percentuale in meno rispetto al dato mondiale. Questo risultato è però in linea con la situazione generale dell'Europa che ha visto una diminuzione del 62% degli arrivi, leggermente maggiore che in Italia ma comunque meno della media globale. La regione più colpita dalla pandemia infatti è stata l'Asia e le isole del Pacifico, che hanno visto una decrescita del 94% negli arrivi turistici. Anche l'Africa ed il Medio Oriente risultano particolarmente colpiti dalla pandemia avendo entrambe lamentato un calo superiore al 70 per cento. In Italia si è assistito dopo il primo crollo degli arrivi, caratterizzato dalle chiusure e dal blocco totale degli spostamenti, ad una ripresa fino a raggiungere ad Agosto i livelli del 2019 grazie soprattutto al turismo interno. Gli arrivi dall'estero infatti nello stesso periodo erano calati più del 50% rispetto all'anno precedente⁴⁴. Al riacutizzarsi della pandemia e della cosiddetta "seconda ondata", con conseguenti chiusure parziali in Italia, vi è stato un forte calo degli arrivi internazionali. Le aree italiane più colpite sono state il Mezzogiorno ed il Centro con una diminuzione del 81,4% e del 80,4%, mentre le aree settentrionali ne hanno risentito di meno, considerando il maggiore peso dei viaggiatori per motivi di lavoro. Un ulteriore motivo per il quale le regioni settentrionali possano aver risentito meno il problema dei minori flussi turistici internazionali è la vicinanza della Francia e della Svizzera, che ha permesso di raggiungere le varie destinazioni con i propri mezzi privati⁴⁵. Questo effetto si è notato anche su scala globale dove il turismo interno, soprattutto nei paesi con un mercato interno maggiore, ha guidato la lenta ripresa del 2021. Dalle indagini dell'United Nations World Tourism Organization (UNWTO) si può notare come oltre il 50% degli esperti intervistati vedono il turismo interno come la fonte principale di ripresa del settore nel proprio paese⁴⁶.

Oltre all'influenza del fattore della vicinanza si sono verificati durante il 2021 una serie di cambiamenti nei *trend* del settore turistico. È aumentata fortemente la ricerca di località naturali, turismo rurale e *road trips*, dovuta alla necessità per i turisti di cercare esperienze all'aria aperte e alle chiusure dei confini dei paesi. Inoltre nel 2021 si è assistito ad un aumento della spesa media durante il viaggio e del LOS (Length of stay)⁴⁷.

⁴³ AGI, *Turismo miniera d'oro italiana, pesa il 13% del PIL*, 2020, vd. <https://www.agi.it/economia/news/2020-12-29/turismo-neri-pil-alberghi-10849024/>

⁴⁴ Banca d'Italia, Eurosistema, *Note Covid-19, Il settore turistico e la pandemia di COVID-19*, 2021, vd. https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Demma_Nota_Covid_settore_turistico_e_pandemia.pdf

⁴⁵ Ivi, p.4.

⁴⁶ UNWTO, *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*, vd. <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>.

⁴⁷ Ivi, vd. <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>

Viene naturale confrontare l'impatto dell'epidemia da COVID-19 con le altre epidemie avvenute nel 21° secolo, come la SARS, l'influenza suina H1N1, l'Ebola e MERS. Infatti l'impatto delle precedenti crisi sanitarie non è neanche lontanamente comparabile a quello del COVID considerando il fatto che vi è stato un effettivo calo delle prenotazioni, ma solamente nelle aree geografiche interessate o almeno vicine a quelle colpite dalla crisi sanitaria⁴⁸. Data la maggiore possibilità di trasmissione del COVID-19, l'area di rischio percepita da parte dei turisti diventa maggiore e di conseguenza diventa più pericoloso viaggiare in altri paesi. Altra caratteristica centrale del COVID è la sua resilienza, vale a dire che al momento dopo due anni (2022) il virus rimane ancora attualmente in circolazione. Al contrario le ultime già citate crisi sanitarie erano caratterizzate da un luogo specifico dove era nata la malattia o da un breve tempo di espansione del virus⁴⁹. Per sopravvivere all'impatto economico negativo del virus vi è stata una reazione economica mondiale che ha compreso i privati, le istituzioni e le banche della maggior parte dei paesi.

In Italia il governo si è attivato da subito per proteggere il suo pregiato settore turistico. I principali provvedimenti attuati sono stati la moratoria sui fallimenti, un sistema di garanzie pubbliche e agevolazioni sia fiscali sia con l'obiettivo di ridurre il costo del lavoro, oltre alla messa a disposizione di contributi a fondo perduto⁵⁰. Inoltre sono stati resi disponibili i sussidi disposti dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo a favore degli operatori del turismo, portando il denaro totale utilizzato dal governo per combattere la pandemia nel settore alberghiero a 3,3 miliardi di euro. La necessaria liquidità del settore turistico ha infatti fatto sì che l'incidenza dei finanziamenti in moratoria assistiti dalle garanzie COVID è stata pari al 48,6 per cento a livello nazionale per il comparto turistico e le imprese legate al settore hanno visto calare il proprio fatturato in media del 40 per cento⁵¹. La continua insicurezza del settore ha portato ad un aumento del rischio di credito percepito dalle banche, data la sola parziale ripresa del settore nel 2021.

Globalmente vi sono state regioni più esposte alla crisi del turismo come ad esempio le Maldive. Questo arcipelago è totalmente dipendente dal turismo e la propria economia ha rischiato di crollare verticalmente dopo le chiusure per motivi sanitari dei confini. La risposta del governo delle Maldive è stata quella di optare per il turismo COVID-free, ovvero di creare un "paradiso sanitario"

⁴⁸ Eunhye Park, Woo-Hyuk Kim, Sung-Bum Kim, *How does COVID-19 differ from previous crises? A comparative study of health-related crisis research in the tourism and hospitality context*, International Journal of Hospitality Management, Volume 103, 2022: p.2.

⁴⁹ Ivi, p.3.

⁵⁰ Vd. https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Demima_Nota_Covid_settore_turistico_e_pandemia.pdf

⁵¹ Ivi, p.13.

senza rischi di contagio interni. Questa strategia è stata facilitata dal relativo isolamento delle isole e nel 2021 il turismo nelle Maldive ha visto un calo rispetto al 2019 di solamente 22 punti percentuali⁵².

Ultima considerazione importante va fatta sulle Americhe, in quanto il caso-studio del terzo capitolo dell'elaborato si incentrerà su una struttura di Buenos Aires. La differenza di arrivi turistici tra il 2019 ed il 2021 è negativa per il 60 per cento, quindi migliore della media mondiale del 70 per cento e molto simile alla situazione europea (-62%). Ma mentre la regione meno colpita, vale a dire quella caraibica, ha vissuto un calo solamente del 32 per cento, il Sudamerica ha sofferto un ribasso del 78 per cento, quindi molto superiore alla media continentale. L'Argentina soprattutto ha avuto un decremento degli arrivi internazionali di turisti del 96 per cento nel 2021 rispetto al 2019, dato realmente catastrofico e simile alla situazione del Brasile. L'industria del turismo ha un peso importante in Argentina rappresentando il 9,2 per cento del Prodotto Interno Lordo del paese, e leggermente sopra la media del Sudamerica del 7,3 per cento⁵³. Non è però uno stato altamente dipendente dal turismo in quanto lo si può classificare tale solamente se il PIL è composto almeno dal 30 per cento del settore turistico⁵⁴, come ad esempio le SIDS (*small island developing states*) che comprendono Aruba, Bahamas, Seychelles e le Fiji. Il drastico calo degli arrivi internazionali in Argentina e Brasile è stato però assorbito grazie al fatto che entrambi i paesi avevano un bilanciamento economico negativo del turismo (totale delle ricevute legate al settore turistico meno le spese), e quindi il turismo interno è riuscito a controbilanciare la diminuzione del turismo internazionale.

Lo stato del turismo alla fine del 2021 è quindi quello di un settore fortemente colpito dalla pandemia, con forti flessioni in tutto il mondo legate inizialmente alle chiusure delle frontiere da parte degli stati e poi alla paura di contagiarsi ed alle limitazioni imposte dai vari stati. La ripresa che effettivamente c'è stata nel 2021 è stata molto leggera ed è avvenuta principalmente nei mesi giugno-luglio-agosto, per poi rallentare nuovamente al sorgere di nuove varianti del virus come la Omnicron o il naturale incremento dei contagi dovuti all'inverno nel nord del globo. Nel prossimo capitolo verrà analizzato l'impatto della campagna vaccinale per vedere se effettivamente sia servita a rilanciare il turismo nel mondo.

2.2. L'impatto della campagna vaccinale

Già verso la fine della prima ondata di COVID-19 (Giugno 2020) la ricerca scientifica mondiale si è incentrata sullo sviluppo di un vaccino contro il nuovo virus. Dal punto di vista del

⁵² UNWTO, *International tourism and COVID-19*, vd. <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>

⁵³ Diego Navarro-Drazich, Cristian Lorenzo, *Sensitivity and vulnerability of international tourism by covid crisis: South America in context*, Research in Globalization, Volume 3, 2021: p.6.

⁵⁴ Ivi, p.4.

settore turistico un vaccino poteva rappresentare una via di uscita dalle chiusure dei confini e avrebbe potuto portare ad una riapertura graduale del turismo internazionale e intercontinentale. All'arrivo del vaccino a fine 2020 con la sua graduale distribuzione nel 2021, si è notato il primo problema della campagna vaccinale, vale a dire la sua iniquità. Infatti mentre i paesi sviluppati sono riusciti a ricevere ingenti dosi di vaccini, i paesi del continente africano sono rimasti molto indietro, fenomeno dovuto sia alle condizioni economiche dei paesi che alla sfiducia verso il vaccino molto presente nel continente⁵⁵. Quindi mentre nella prima ondata l'impatto del virus è stato sentito in modo uguale in tutto il globo, già dalla seconda ondata la percezione è stata differente data la maggiore quantità di vaccini presenti nei paesi sviluppati. A Gennaio 2022 il 60,1 per cento della popolazione mondiale aveva ricevuto un qualche tipo di vaccinazione contro il COVID-19, ma nei paesi in via di sviluppo la percentuale si aggirava intorno al 9,6 per cento⁵⁶. Considerando che il raggiungimento di un'immunità di gregge al virus è condizione necessaria alla ripresa economica, gli stati con un basso tasso di vaccinazione hanno un chiaro svantaggio rispetto alle altre nazioni.

Con il progressivo aumentare del numero di vaccinati molti paesi hanno introdotto il passaporto vaccinale permettendo l'accesso nel proprio paese solamente alle persone vaccinate, assistendo quindi ad una lente riapertura dei viaggi internazionali. Già nel Luglio del 2021 solamente il 23 per cento delle nazioni nel mondo continuavano ad avere misure totalmente restrittive in atto e la metà delle nazioni era riuscita a rimuovere qualsiasi restrizione sui viaggi⁵⁷. Nella zona Schengen la ripresa legata ai vaccini è stata leggermente più lenta a causa soprattutto dei problemi burocratici legati all'accettazione dei vari tipi di vaccino. È stato infine deciso di accettare solamente i vaccini approvati dall'EMA (European Medicines Agency), con la necessaria prova di vaccinazione (passaporto vaccinale). Con queste restrizioni però si è vietato alle popolazioni di molti paesi Subsahariani, asiatici e sudamericani l'ingresso nell'area europea. Al nascere della variante Delta inoltre sono state poste ulteriori restrizioni all'India, paese dove la variante è stata individuata inizialmente.

Vi sono quindi evidenze empiriche che mostrano come le regioni che hanno avuto un successo maggiore nella campagna di vaccinazione abbiano assistito ad una maggiore ripresa del turismo, come il sud-Europa, l'Asia occidentale ed il Nord America, a spese delle regioni con meno vaccinazioni quali l'Africa, l'Asia centrale e orientale ed il Sudamerica. Gli Stati Uniti hanno inoltre applicato un criterio di sicurezza verso i propri cittadini in viaggio, sconsigliando fortemente di spostarsi verso paesi con un basso tasso di vaccinazione o una bassa capacità di gestione dell'epidemia⁵⁸. Queste

⁵⁵ Kaitano Dube, *COVID-19 vaccine-induced recovery and the implications of vaccine apartheid on the global tourism industry*, Physics and Chemistry of the Earth, Parts A/B/C, 2022: p.2.

⁵⁶ Ivi, p.3.

⁵⁷ Ivi, p.4.

⁵⁸ Ivi, p.9.

decisioni hanno di fatto dato la possibilità di creare un clima di sfiducia o di paura nei turisti dei paesi con un tasso di vaccinazione più alto, fomentato anche dal nascere di nuove varianti provenienti spesso dai paesi con un tasso di vaccinazione minore (India, Sud Africa, Brasile) e dalle conseguenti chiusure delle frontiere verso quei paesi. In questi casi inoltre spesso è stata imposta la quarantena al ritorno dal viaggio, senza quindi tenere conto dello stato di vaccinazione, facendo diminuire ulteriormente il desiderio di viaggiare in determinate destinazioni. Altra prova dell'efficacia dei vaccini per la ripresa del turismo è stata individuata nello studio di Harris (2021) che ha evidenziato come un più alto tasso di vaccinazioni è legato ad una incidenza minore del COVID-19 e dei tassi di ospedalizzazione, riducendo quindi il rischio di viaggiare per i turisti⁵⁹.

La criticità maggiore della campagna vaccinale mondiale rimane però che la disuguale distribuzione dei vaccini su scala mondiale può portare a un rischio COVID maggiore in determinati paesi e con esso una rallentata ripresa del turismo. Uno dei fattori che più influenza i turisti sulla scelta della loro potenziale destinazione è il tasso di mortalità da COVID, che se rimane alto scoraggia i turisti a viaggiare in quel determinato paese e aumenta la loro percezione del rischio. Un altro fatto da considerare è la chiusura (lockdown) anche solo parziale effettuata dai vari governi dopo la prima ondata. L'effetto di queste misure sul turismo è incerto in quanto esse aiutano a far scendere la percentuale di casi nel paese, cosa che dovrebbe diminuire il rischio per gli eventuali turisti in arrivo; nello stesso tempo però l'applicazione di queste misure non fa aumentare il livello di sicurezza percepito dai turisti⁶⁰. Non vi è ancora però una letteratura accademica chiara a riguardo data la vicinanza dell'evento.

Uno studio effettuato da Luke Okafor e Eric Yan si è posto come obiettivo l'individuazione degli effetti delle vaccinazioni sull'industria del turismo. Il risultato dello studio evidenzia come il fattore principale che influenza i turisti sia il tasso di mortalità o il totale dei deceduti da COVID nel paese più che il tasso di vaccinazione. Inoltre come già detto in precedenza, le politiche di distanziamento sociale hanno avuto un effetto negativo sul turismo e in generale sull'utilizzo di servizi legati al turismo⁶¹. Altro dato interessante ricavato dallo studio è il fatto che le economie più sviluppate sono quelle più propense ad una ripresa del settore del turismo data la capacità dei loro governi di emettere dei pacchetti economici con aiuti per le imprese maggiori rispetto ai paesi meno sviluppati.

In conclusione dunque l'industria del turismo aveva riposto le sue speranze in una veloce ed efficiente vaccinazione ma si è notato come questa sia una condizione necessaria ma non sufficiente

⁵⁹ Luke Okafor, Eric Yan, *Covid-19 vaccines, rules, deaths, and tourism recovery*, *Annals of Tourism Research*, 2022: p.3.

⁶⁰ Ivi, p.4.

⁶¹ Ivi, p.18

per la ripresa del turismo. Il dato più importante rimane il tasso di mortalità il quale può essere influenzato in positivo dai vaccini nel lungo termine. Vi è quindi la necessità di abbassare il rischio di contagio per i turisti da parte delle strutture e dei governi locali, tenendo però in mente l'effetto incerto delle restrizioni. Se l'obiettivo di queste ultime è quello di abbassare il tasso di mortalità, il loro effetto negativo è legato ad una minore attrazione dei turisti per il luogo dove esse vengono applicate.

2.3. Spostamenti nei flussi di turismo

L'industria del turismo stava già vivendo prima del COVID-19 dei forti cambiamenti nelle preferenze e nelle priorità dei turisti. Un argomento molto importante che si è sviluppato ultimamente è la necessità di rendere il turismo sostenibile. Con sostenibilità però non si intende solamente una singola azione intrapresa dalla struttura per essere vista come azienda *green*, perché si andrebbe incontro al fenomeno di *greenwashing*. Questo fenomeno viene definito dalla Treccani come *“strategia di comunicazione (...) perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l'impatto ambientale negativo.”*. Il consumatore punisce fortemente questo comportamento che non dimostra un vero e proprio cambiamento negli obiettivi della struttura. La vera sostenibilità infatti è rappresentata da un cambiamento totale del *mindset* e degli obiettivi della struttura, optando per una transizione verso un minore impatto ambientale, con annesse iniziative efficaci anche nel lungo periodo. L'obiettivo principale deve essere quindi quello di preservare il patrimonio ecologico e biologico del luogo, conservare l'eredità culturale del paese e riuscire ad ottenere effetti benefici per tutto quanto concerne l'attività turistica, a partire dall'ambiente naturale fino alla comunità che ospita i turisti.

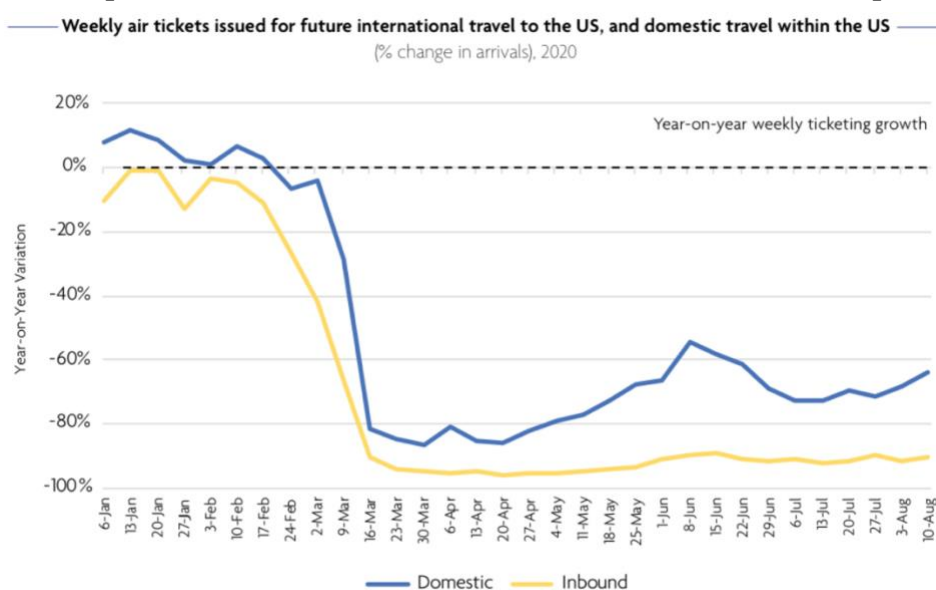


Figura 2: ForwardKeys, Air Ticket data

La pandemia ha però dato uno shock non solo all'economia turistica ma anche nelle preferenze dei turisti. Come si è già visto in precedenza il trend durante il 2020 e 2021 è stato di un aumento del turismo interno che è riuscito a supportare anche solo parzialmente il sistema turistico mondiale. I turisti infatti hanno scelto di rimanere nel proprio stato considerando il rischio di infezione durante il viaggio e durante il soggiorno all'estero. Anche nel caso di un paese con meno contagiati infatti non si può non considerare il rischio economico derivante da un contagio. Difatti diventa impossibile per il turista muoversi e si è obbligati a stare nella propria struttura fino alla negativizzazione. Alcuni stati hanno poi provveduto ad aprire dei COVID-hotel dedicati ai contagiati; vi sono una moltitudine di casi legati a queste strutture che hanno fatto scalpore come il caso dei 157 studenti italiani rimasti bloccati a Malta e fatti rientrare in patria solamente dopo l'intervento del governo italiano⁶². Tornando al tema del turismo interno, esso rappresenta una risorsa importante da sfruttare per tutti i paesi. Infatti esso è sei volte più grande rispetto al turismo internazionale ed ha un peso economico molto rilevante⁶³. Anche in Italia il numero di ospiti proveniente dal turismo interno negli hotel o strutture simili è di cinquanta milioni (2018), rispetto ai quarantasette provenienti dal turismo internazionale⁶⁴. Anche durante il periodo più impegnativo per il settore turistico, quindi nella prima metà del 2020, il turismo domestico è stato il primo a riprendersi con una forte crescita nell'estate dello stesso anno. I governi hanno infatti capitalizzato l'opportunità che rappresentava il turismo interno attraverso una serie di incentivi volti a stimolare la domanda interna. Anche in Italia vi è stata una forte spinta attraverso il "Bonus vacanze" che permetteva alle famiglie con un'entrata non superiore ai 40'000 euro annui di usufruire di un finanziamento per le vacanze fino a cinquecento euro⁶⁵. La cifra veniva scontata direttamente per l'ottanta per cento dalla struttura mentre il restante venti per cento poteva essere utilizzato come credito fiscale.

Affiancando la crescita e lo sviluppo del turismo interno si deve comunque considerare il cambiamento in atto nelle preferenze dei turisti. Molti stati infatti si sono impegnati per sviluppare e diversificare la propria offerta turistica in vista del cambiamento verso destinazioni meno affollate rispetto alle città principali. Questa necessità viene infatti dalla limitata possibilità di contagio presente nelle comunità più rurali o in generale nei posti all'aria aperta. Molte nazioni hanno adottato questa strategia come la Giordania, l'Argentina, il Perù il Messico ed il Paraguay. Le iniziative sono differenti ma l'obiettivo è sempre quello di diversificare il più possibile la propria offerta e di spingere il turismo

⁶² Barsanti Andrea, *Studenti bloccati a Malta per covid, oggi l'arrivo a Fiumicino. Continua l'odissea per altra comitiva romana*. RomaToday, 2021.

⁶³ UNWTO Briefing note – Tourism and COVID-19, Issue 3, *Understanding Domestic Tourism and Seizing its Opportunities*, 2020: p.7.

⁶⁴ Ivi, p.11.

⁶⁵ Ivi, p.24.

verso destinazioni rurali. Il Perù ad esempio ha adottato una campagna di promozione facendo leva sul proprio turismo culturale e sulle aree protette sfruttando le antiche strade degli Inca⁶⁶.

Dal punto di vista europeo questa flessione verso il turismo interno era inizialmente incentrata all'interno degli stati singoli e solamente dopo aver risolto i problemi burocratici legati al passaporto COVID ed ai tempi di quarantena per i membri dell'unione europea si è potuto assistere ad una leggera ripresa del turismo all'interno della suddetta area. Difatti lo stesso ragionamento, anche se in misura minore, è stato applicato dai cittadini dei paesi Schengen i quali hanno preferito rimanere all'interno dell'unione dove erano sicuri delle condizioni sanitarie presenti, sia in termini di casi COVID che in termini di quarantena⁶⁷. Per i turisti italiani dunque vi è stata una contrazione della spesa ma marcatamente più forte verso i paesi extraeuropei. La Francia è rimasta la meta preferita dei turisti italiani data la sua vicinanza e ha rappresentato oltre un quinto dei pernottamenti turistici italiani all'estero. Altro dato interessante riguardante l'Italia è il fatto che comparando il 2021 con il 2019 gli arrivi di turisti residenti nel paese siano calati solamente del 29 per cento, mentre quelli non residenti del 63,8 per cento. Comparando però il 2021 con il 2020 si può notare come gli arrivi dei residenti siano cresciuti del 9,6 per cento, mentre quelli dei non residenti del 31,5 per cento. Questo dato potrebbe raffigurare il fatto che è indubbio che il turismo interno abbia sorretto l'industria turistica italiana nel recente passato, ma gli arrivi dei non-residenti stanno registrando una crescita più veloce⁶⁸.

Un'ultima conseguenza della pandemia è stato il cambiamento portato nel mercato del lavoro nel settore turistico. Il settore è stato particolarmente colpito e molte strutture stanno subendo una carenza di personale esperto. I nuovi arrivi nel settore fanno fatica ad adattarsi e i lavoratori stagionali sono stati colpiti duramente dalla crisi economica. Inoltre moltissimi lavoratori stanno attraversando una crisi legata al benessere psicologico legata all'insicurezza e all'isolamento affrontati durante la pandemia⁶⁹.

Il cambiamento principale nel flusso di turismo è quindi uno spostamento parziale delle preferenze verso mete più vicine o possibilmente nello stesso paese, con un orientamento maggiore verso mete naturali e meno affollate. Questo fenomeno rischia di danneggiare le grandi città turistiche e di favorire località più rustiche che possono offrire ai viaggiatori esperienze all'aria aperta ed a contatto con la natura. In Italia questo fenomeno si è potuto ravvisare anche nell'estate dove

⁶⁶ Ivi, p 29.

⁶⁷ Banca d'Italia, *Indagine su turismo internazionale*, 2021, vd. https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2021-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_18062021.pdf, p.4.

⁶⁸ ISTAT, *Movimento turistico in ripresa ma ancora lontano dai livelli del 2019*, 2021: vd. https://www.istat.it/it/files//2022/01/REPORT_MOVIMENTOTURISTICO_2021.pdf: p.2.

⁶⁹ Jaffar Abbas, Riaqa Mubeen, Paul Terhembra Iorember, Saqlain Raza, Gulnara Mamirkulova, *Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry*, Current Research in Behavioral Sciences, Volume 2, 2021: p.9.

tradizionalmente sono state scelte le classiche località balneari come luogo di vacanza. Nell'estate del 2021 invece vi è stata una spinta verso i comuni a vocazione culturale, storica artistica o paesaggistica, i quali hanno vissuto un incremento del turismo nel 2021 rispetto al 2019 del 26,5 per cento ad Agosto; anche i comuni montani hanno avuta una crescita del 6,5 per cento⁷⁰. L'incognita principale riguardo questo cambiamento rimane la sua durata in quanto non è ancora possibile stabilire se vi sarà un effetto a lungo termine o meno.

2.4. La spinta all'innovazione

La grave crisi economica derivante dalla pandemia ha portato vari *manager* di strutture ricettive a dover adattare e innovare la propria struttura alle nuove esigenze dei turisti per proteggere dal punto di vista sanitario sia loro che il personale. La minore proporzione alla spesa registrata durante la pandemia ha creato nell'ambiente una selezione delle strutture alberghiere che ha favorito quelle che meglio si sono adattate alla nuova situazione. Bisogna però innanzitutto specificare cosa si intende per innovazione. In questo elaborato l'innovazione verrà suddivisa in due tipi differenti: l'innovazione incrementale, vale a dire quella che si basa su tecnologie o conoscenze già esistenti e quella radicale, che include tutte le novità apportate da nuove tecnologie o conoscenze. Il target principale della prima è un mercato già esistente, mentre per la seconda l'obiettivo è di conquistare una fetta di mercato che ancora non si possiede⁷¹. Il tipo di innovazione più utilizzato nel settore dell'ospitalità è quella incrementale con solamente poche evoluzioni del servizio legate a quella radicale.

Vi sono vari casi di innovazione incrementale che hanno avuto luogo nell'industria nel settore del turismo immediatamente dopo la prima ondata del Marzo 2020. Molte strutture infatti hanno da subito applicato nuovi protocolli di check-in online per minimizzare il contatto umano, utilizzando sia l'Internet e quindi dando la possibilità agli ospiti di effettuare un check-in parziale anche prima dell'arrivo, sia attraverso dei chioschi o delle macchine elettroniche per il *self-check in*⁷². Così facendo si è data la possibilità agli ospiti sia di evitare contatti umani sia di avere una procedura di check-in più breve o addirittura nulla all'arrivo. Un'altra innovazione è legata alle procedure di pulizia della struttura che hanno subito una forte svolta tecnologia data la loro importanza nel periodo di pandemia. Sono stati utilizzati robot per le pulizie o *sprayer* elettrostatici in varie strutture che hanno potuto così garantire un servizio di igienizzazione maggiore. Vi sono evidenze empiriche di come le strutture che

⁷⁰ ISTAT, *Movimento turistico in ripresa ma ancora lontano dai livelli del 2019*, 2021: vd. https://www.istat.it/it/files//2022/01/REPORT_MOVIMENTOTURISTICO_2021.pdf: p.7.

⁷¹ Abhinav Sharma, Hakseung Shin, María Jesús Santa-María, Juan Luis Nicolau, *Hotels' COVID-19 innovation and performance*, *Annals of Tourism Research*, Volume 88, 2021: p.2.

⁷² Hakseung Shin, Juhyun Kang, *Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness*, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 91, 2020: p.1.

hanno applicato questi cambiamenti per garantire una maggiore sicurezza ai propri ospiti siano riuscite ad avere un miglioramento nel numero delle prenotazioni rispetto alle strutture analoghe che non hanno applicato questi cambiamenti⁷³. Altro tipo di innovazione applicata è quella legata al marketing con molte strutture che hanno introdotto nuovi sistemi di *rewards* per i clienti abituali, come la catena Hyatt che ha annunciato un nuovo programma con una serie di vantaggi economici per i propri clienti⁷⁴.

L'innovazione però non può essere applicata direttamente ma il suo processo si divide in tre fasi principali; la creazione, la diffusione e la valutazione. Nella creazione vi sono una serie di attori i quali possono individuare quale tecnologia sia più utile per la struttura, mettendo in evidenza gli effetti positivi che tale novità porterebbe al personale, ai clienti o ad entrambi. Se nelle strutture più grandi vi possono essere dei dipartimenti dedicati a questo scopo, come il dipartimento di ricerca e sviluppo, nelle strutture più piccole questo ruolo può essere ricoperto direttamente dal *manager*. Nella fase di diffusione l'innovazione viene adottata e anche modificata a volte per poter soddisfare al meglio i bisogni della struttura. La fase di valutazione invece è più complicata perché è molto dipendente dal tipo di innovazione messa in atto; se il suo obiettivo è quello di migliorare l'esperienza del cliente allora si possono adottare dei questionari rivolti ai clienti per misurare la loro soddisfazione, mentre se l'obiettivo è un miglioramento economico allora si possono valutare gli indici finanziari della struttura. Generalmente un'innovazione porta ad una riduzione dei costi, un'espansione del settore di mercato e una qualità o un servizio migliore⁷⁵.

Questo effetto economico positivo delle innovazioni quindi è stato sicuramente uno dei fattori che ha spinto le strutture alberghiere ad innovare ma il fattore principale è stato senza dubbio lo spostamento nelle priorità dei clienti. Durante il periodo pandemico infatti era difficile per un turista riuscire ad accettare che la stanza che avrebbe occupato potrebbe essere stata precedentemente usata da un contagiato dal COVID-19. La priorità delle strutture è stata quindi quella di introdurre delle innovazioni per garantire una maggiore sicurezza ai propri clienti e di garantire la minima possibilità di contagio durante tutti i vari passaggi necessari sia per l'entrata che per l'uscita dalla struttura. Viene da pensare infatti che già prima della pandemia era possibile per i ristoranti creare dei menu digitali accessibili attraverso un QR code, ma che l'innovazione è stata applicata solamente quando le necessità dei clienti si sono spostate verso una maggiore igiene.

⁷³ Abhinav Sharma, Hakseung Shin, María Jesús Santa-María, Juan Luis Nicolau, *Hotels' COVID-19 innovation and performance*, *Annals of Tourism Research*, Volume 88, 2021: p.3.

⁷⁴ Ivi, p.3.

⁷⁵ Ivi, p.3.

Attraverso la pandemia le strutture hanno dovuto cambiare la *customer experience (CX)* che per il settore turistico è un fattore centrale. Sono stati effettuati i maggiori cambiamenti in sette aree della CX: igiene e misure protettive, riorganizzazione interna del lavoro, riorganizzazione del *servicescape*, investimenti in tecnologia e digitalizzazione, riorganizzazione dei tempi d'attesa dei clienti, training dello staff e un miglioramento della comunicazione⁷⁶. Se in precedenza abbiamo già citato le innovazioni riguardanti l'igiene, vi sono altri cambiamenti implementati che non possono essere classificati come innovazioni ma come puri cambiamenti di CX, vale a dire la necessità di portare le mascherine all'interno, la disponibilità di stazioni di sanificazione per le mani e una pulizia più frequente dei filtri d'aria. Ulteriori innovazioni riguardanti il settore tecnologico sono state le file digitali grazie alle quali il cliente non deve più fare la fila fisica per accedere ad un servizio della struttura come può essere il ristorante, ma può semplicemente ricevere un sms o una notifica quando è il suo turno. Altre strutture si sono spinte ancora più avanti nell'evitare i contatti umani offrendo ai propri ospiti una stazione di check-in automatica dove non solo si effettuava tutto il check-in senza contatti, ma si stampava anche la chiave di accesso per la propria stanza, rendendo così il contatto necessario per entrare nella struttura pari a zero⁷⁷.

Dopo oltre due anni di pandemia dunque il settore alberghiero è stato fortemente scosso sia dal punto di vista economico che dal punto di vista delle innovazioni. La maggior parte delle strutture alberghiere ha adottato nuove tecnologie o nuovi protocolli che hanno cambiato radicalmente la *customer experience* nel settore, sia in positivo che in negativo. I tempi di attesa medi si sono ridotti ma le strutture che facevano della cordialità del proprio personale un punto di forza ne potrebbero risentire. Ovviamente il dubbio maggiore riguarda la durata futura di questi cambiamenti e quanti di questi rimarranno con il passare della pandemia; date le evidenze empiriche a loro favore è plausibile che una parte venga mantenuta in quanto aumenta l'efficienza generale della struttura e può migliorare l'esperienza del cliente.

2.4.1. Innovazione e performance

L'innovazione ha quindi effettivamente avuto luogo durante il periodo di pandemia COVID-19 nelle strutture alberghiere, ma sorge spontanea la domanda sull'effetto di essa sulla performance della struttura. Un fattore chiave riguardante l'innovazione è l'IC (*innovation capability*), definita come l'abilità, in relazione alla competizione, di adottare o implementare più innovazioni⁷⁸. Dal punto

⁷⁶ Angelo Bonfanti, Vania Vigolo, Georgia Yfantidou, *The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective*, International Journal of Hospitality Management, Volume 94, 2021: p.4.

⁷⁷ Ivi, p.5.

⁷⁸ Primitiva Pascual-Fernández, María Leticia Santos-Vijande, José Ángel López-Sánchez, Arturo Molina, *Key drivers of innovation capability in hotels: implications on performance*, International Journal of Hospitality Management, Volume 94, 2021: p.1.

di vista finanziario infatti l'IC permette di introdurre una riduzione dei costi e di migliorare la qualità offerta, aumentando così i margini di profitto⁷⁹ e migliorando i KPI's della struttura. Si riesce anche ad ottenere una crescita stabile e costante, raggiungendo una competitività a lungo-termine della struttura ricettiva. I *manager* quindi possono implementare o aumentare l'IC attraverso un cambiamento nella struttura organizzativa che deve diventare aperta alle innovazioni e disposta a cambiamenti delle routine già adottate avendo inoltre una profonda comprensione dei *trend* del mercato e delle strategie dei competitors. Attraverso queste conoscenze i manager possono implementare i cambiamenti citati nel precedente capitolo ed ottenere una migliore performance della struttura. Vi sono infatti studi empirici (Ottenbacher e Gnoth 2005) che mostrano come implementare delle innovazioni sia correlato positivamente ad una migliore performance finanziaria.

L'innovazione può fare da tramite per le strutture alberghiere nella relazione tra la *market orientation* e la performance finanziaria⁸⁰. L'abilità della struttura di trasformare la propria *customer orientation* in un profitto maggiore è totalmente dipendente dalla possibilità di offrire prodotti e servizi innovativi⁸¹. La struttura però non deve offrire costantemente nuove innovazioni ma deve essere capace di adattarsi e di modellarsi in base ai cambiamenti nel settore. Inoltre attraverso questo processo la struttura si differenzia più facilmente dalla concorrenza ottenendo così un vantaggio competitivo di non poco conto. Legando questo concetto al discorso affrontato nel precedente capitolo riguardante le innovazioni apportate dalla pandemia alle strutture alberghiere, si può notare come l'abilità ad adattarsi alla *customer orientation* sia stata centrale nel lento processo di ripresa economica.

Il problema principale nel misurare l'impatto delle innovazioni sulla performance è che non tutti i tipi di innovazione si possono misurare in relazione agli indicatori economici. Se per esempio la struttura adotta un nuovo sistema di risparmio energetico per far fronte al crescente costo delle bollette in Italia, allora gli effetti di questa innovazione sono visibili anche dal punto di vista dei costi-benefici. Se invece la struttura applica un nuovo processo di check-in non vi sarà un immediato ritorno economico, ma la soddisfazione del cliente sarà maggiore. Come già detto però attraverso una soddisfazione maggiore del cliente la struttura avrà un ritorno economico nel lungo termine. Inoltre vi sono alcuni KPI che possono essere influenzati più facilmente di altri se si parla degli effetti dell'innovazione, come l'ADR. Se infatti l'*occupancy* può non migliorare immediatamente in seguito alle innovazioni, la struttura può teoricamente adattare la propria politica dei prezzi ai nuovi servizi

⁷⁹ Ivi, p.4.

⁸⁰ Ursula Grisseemann, Andreas Plank, Alexandra Brunner-Sperdin, *Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation*, International Journal of Hospitality Management, Volume 33, 2013: p.5.

⁸¹ Ivi, p.4.

offerti. Va sempre però considerata la circostanza che le innovazioni non sempre comportano ad un diretto aumento dei prezzi in quanto diventate nel frattempo una normalità nel settore come ad esempio il self check-in o la disponibilità di mascherine all'interno della struttura. Uno degli esempi più calzanti di innovazione applicato al settore dell'ospitalità è citizenM, una catena di hotel che ha applicato tutta una serie di innovazioni molto prima che diventassero comuni a tutte le strutture alberghiere grazie alla pandemia. Il loro obiettivo era quello di offrire ai clienti una struttura di lusso ma con un esborso economico contenuto e con moltissime innovazioni tecnologiche. Attraverso questa loro politica sono riusciti a dimezzare lo staff necessario rispetto alle strutture classiche e a tagliare una serie di costi accessori, risparmiando denaro e ottenendo un margine migliore sulle camere vendute.

Non tutti i tipi di innovazione hanno però lo stesso effetto sulla performance della struttura. Vi sono infatti studi che evidenziano come le innovazioni di prodotti e/o servizi sono positivamente associate ad una profittabilità maggiore mentre le innovazioni di processo non hanno una correlazione diretta⁸². Gli effetti dell'innovazione dipendono anche dalle dimensioni della struttura che la implementa. Non sempre però le strutture più piccole sono svantaggiate in questo perché se da un lato hanno meno personale dedicato alla ricerca, dall'altra hanno una maggiore flessibilità, un minore tempo di implementazione e meno burocrazia rispetto ad una grande catena alberghiera. Spesso infatti la spinta all'innovazione viene direttamente dal proprietario che ha tutte le conoscenze necessarie sulla condizione attuale della struttura per poterle applicare velocemente; inoltre egli può guidare il personale in maniera diretta durante il cambiamento⁸³. Riguardo alle innovazioni di processo esse possono essere necessarie per apportare innovazioni di altro carattere. Dallo staff che, come già detto in precedenza, è centrale nell'industria dell'ospitalità e dalla sua capacità di apprendere e di applicare le innovazioni, può dipendere il successo di tale misura. Le innovazioni che lo riguardano sono infatti quelle che hanno più direttamente un ritorno sulla performance della struttura⁸⁴.

Infine l'innovazione e la sua applicazione può essere aiutata o rallentata da una serie di fattori che non sono sempre influenzabili. Un esempio può essere l'età della struttura che solitamente impatta negativamente sulle innovazioni ed indirettamente sulla performance, mentre la posizione della struttura può influenzare positivamente l'applicazione di innovazioni. Ci si riferisce quindi al capitolo primo dell'elaborato nel quale venivano spiegate le variabili interne ed esterne che possono influenzare la performance, dato che anche per l'innovazione la condizione è simile. Altre influenze

⁸² Zhelyu Vladimirov, Allan M. Williams, *Hotel innovations and performance – The mediating role of staff related innovations*, *Tourism Management Perspectives*, Volume 28, 2018: p.2.

⁸³ Ivi, p.2.

⁸⁴ Ivi, p.8.

esterne possono essere le policy del governo o la domanda del mercato, entrambe con una forte influenza sull'innovazione. In conclusione quindi l'innovazione è fortemente influenzabile da una serie di variabili ma il suo effetto sulla performance è chiaro e forte. Anche gli effetti positivi che non sono legate agli indicatori non sono trascurabili in quanto una alta soddisfazione del cliente è un obiettivo importante soprattutto nel settore dell'ospitalità.

Casi studio: il Trianon Borgo Pio e il Trianon Recoleta

3.1. Le due strutture

Dopo aver posto le basi teoriche per il caso studio dell'elaborato passiamo ora ad un'analisi delle due strutture che verranno prese in esame in questo terzo capitolo. La scelta delle due strutture è stata fatta in considerazione della ampia disponibilità dei dati reperita tramite il management. Conosco personalmente le due strutture da molto tempo e, avendo assistito in tempo reale alla crisi causata dalla pandemia, ho ritenuto interessante basare l'elaborato sulla loro esperienza. L'obiettivo di questo capitolo si suddivide quindi in quattro parti. Inizialmente verranno analizzate singolarmente le strutture per individuare le caratteristiche principali prendendo in considerazione il numero di camere, il posizionamento e una serie di altri fattori spiegati in seguito. In secondo luogo, vi sarà un paragone tra le due strutture per verificare le similitudini e le loro differenze, sia in termini di struttura che in termini di target. Infine la terza parte del capitolo si incentrerà sul cambiamento della performance della struttura durante la pandemia, analizzando come essa ha influenzato i KPI's disponibili e paragonando la performance delle due strutture tra di loro. L'ultima parte del caso studio conterrà le prospettive sul futuro delle due strutture e del settore turistico in generale.

Grazie al contatto diretto con il management delle due strutture sono riuscito ad ottenere i loro KPI's generali per poter effettuare un'analisi completa. Tutte le informazioni non legate ai KPI's sono state ottenute attraverso dei questionari con il management sotto forma di intervista semi-strutturata. Le domande fatte erano simili per tutte ambedue le interviste e le risposte sono state riassunte e posizionate come appendice insieme alla lista di domande effettuate. Nelle interviste vengono trattati tre principali argomenti: l'impatto del COVID-19 sia sulla struttura che sul personale, i cambiamenti dal 2019 al 2021 ed il *crisis management*, vale a dire l'analisi delle scelte effettuate dal management nel periodo di crisi. Ognuna di queste categorie ha poi delle domande più specifiche che verranno analizzate in seguito. Grazie a questa metodologia intendo massimizzare il numero di informazioni disponibili per l'elaborato ed approfondire le scelte effettuate dal punto di vista manageriale per poter ottenere una comprensione a trecentosessanta gradi delle decisioni prese.

3.1.1. Il Trianon Borgo Pio

Il Trianon Borgo Pio è situato a Roma in Piazza delle Vaschette nelle immediate vicinanze del Vaticano. La struttura è composta da 45 appartamenti suddivisi in sette appartamenti da cinque ospiti, undici appartamenti da due ospiti e ventisette appartamenti da tre/quattro ospiti, per un totale di ospiti

possibili nella struttura di circa 150 posti letto. Il personale è composto da un manutentore, una governante, due persone dedicate alle pulizie e tre receptionist. La contabilità è gestita da una singola persona e vi è una manager per tutta la struttura; si tratta di un residence che offre il servizio di pulizia delle camere, la colazione e la reception. Tutte le stanze sono dotate di una propria cucina e di uno spazio comune. Negli ultimi anni la media delle recensioni su Booking.com del Trianon Borgo Pio si è aggirata sempre intorno al 9 confermando quindi il buon lavoro svolto dal personale per mantenere alti gli standard.

La posizione è una caratteristica molto importante in quanto si trova al centro di Borgo Pio, un antico quartiere romano molto vicino al Vaticano. È una zona molto turistica e la performance della struttura fino al COVID era di crescita costante. Dal posizionamento della struttura inoltre possiamo ricavare come essa sia principalmente rivolta al turismo e non ai viaggiatori per motivi di lavoro.

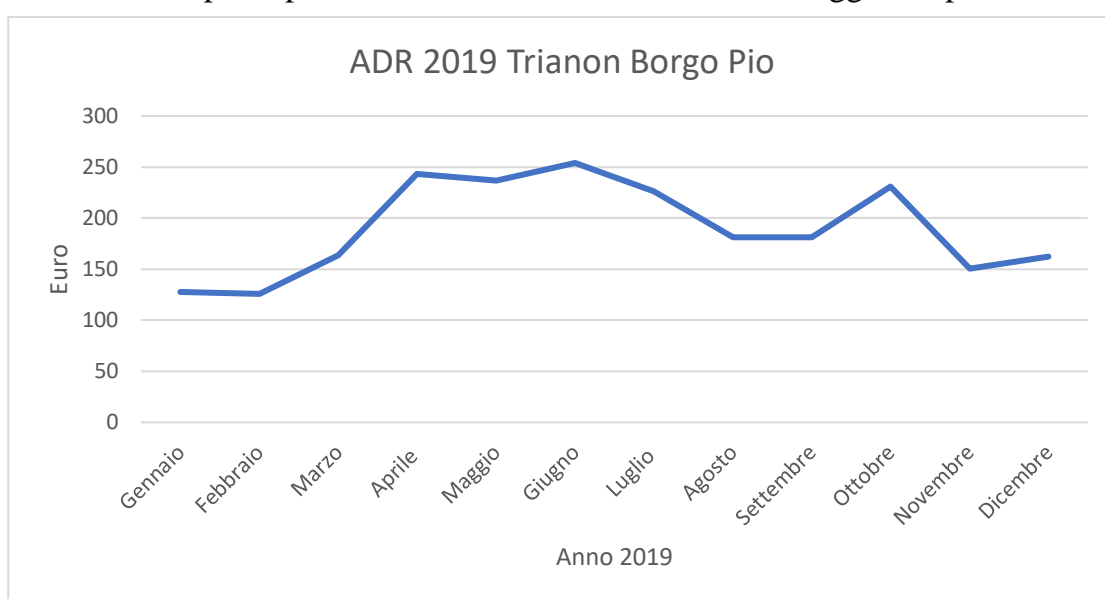


Figura 3: ADR Trianon Borgo Pio 2019, dati ottenuti dalla struttura

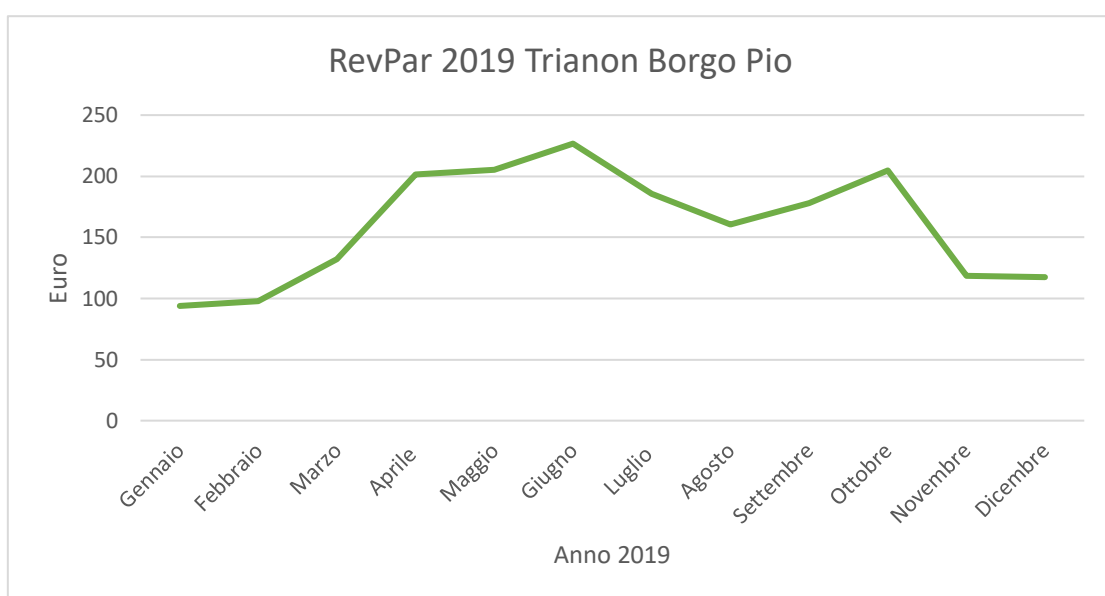


Figura 4: RevPAR Trianon Borgo Pio 2019, dati ottenuti dalla struttura

Infatti la zona non è particolarmente popolata di uffici. Vi è inoltre una importante influenza del turismo religioso data la vicinanza alla Città del Vaticano. Vediamo in seguito, grazie ai dati ottenuti, quale era la performance della struttura nel 2019.

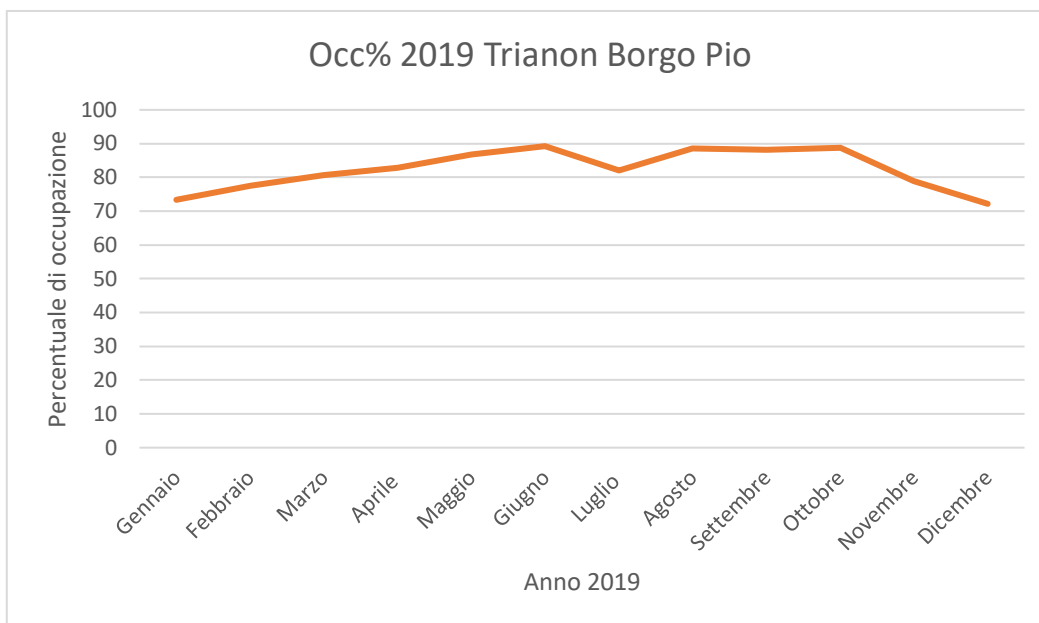


Figura 5: Occupazione Trianon Borgo Pio 2019, dati ottenuti dalla struttura

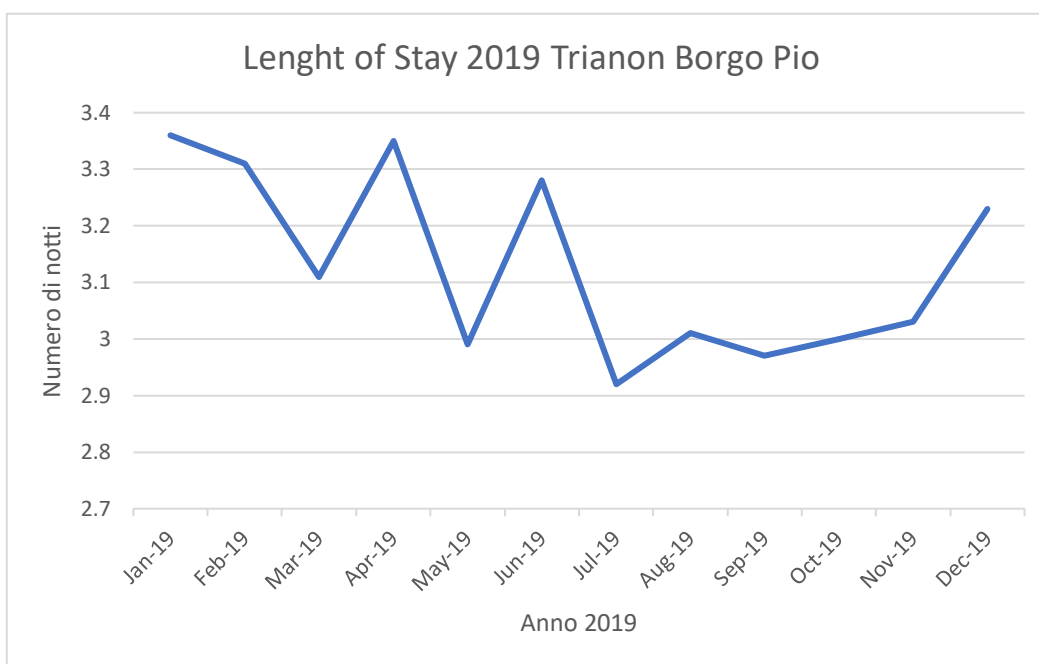


Figura 6: LOS Trianon Borgo Pio 2019, dati ottenuti dalla struttura

Da questi dati si possono estrapolare informazioni molto importanti. Innanzitutto la media di ADR (average daily rate) durante il 2019 era di 190,27, di poco sotto i 200 euro. L'ADR è però legato alla stagionalità del turismo romano che vede i suoi picchi durante il periodo estivo e le performance peggiori durante i mesi invernali (Novembre, Dicembre, Gennaio e Febbraio). Anche il RevPar soffre la stagionalità calando negli stessi mesi e risalendo in contemporanea all'ADR, con una media di 160

euro durante tutto l'anno. Infine l'occupancy, espressa in percentuale, è in media del 82,45 per cento, variando dal minimo di Dicembre (72,19 per cento) al massimo di Giugno (89,26 per cento), ma segnando dati alti anche durante il trimestre Agosto-Settembre-Ottobre dove si mantiene sempre sopra l'88 per cento. Un primo dato interessante che si può ottenere da questi grafici è che, anche se l'occupancy rimane alta durante il trimestre citato in precedenza, ad Agosto si assiste ad un forte calo del RevPar. Quindi nonostante la struttura abbia una ottima occupazione, scende il guadagno dalle camere vendute dovuto ai prezzi più bassi. Infine il Length of stay, che misura la media di giorni spesi dai clienti nella struttura, generalmente si abbassa nei mesi più turistici per poi rialzarsi durante l'inverno. Vi sono però dei picchi nei mesi di Aprile e Giugno, dove la struttura inizia ad essere piena ma il LOS è comunque alto. Questo fenomeno potrebbe essere spiegato da un turismo più selettivo in quei mesi, con la clientela che sceglie di trascorrere più giorni nella città rispetto al turismo di massa dei mesi estivi.

I dati della struttura sono incoraggianti nel 2019 se paragonati alla media delle strutture romane che hanno un RevPar medio di 110,4, di circa 50 euro in meno della struttura analizzata. Anche l'ADR è superiore alla media di 153 della città di Roma. Il Trianon Borgo Pio ha finito l'anno 2019 con dei buoni indicatori, che in seguito subiranno fortemente l'impatto della pandemia.

3.1.1. Il Trianon Recoleta

La struttura del Trianon Recoleta è situata a Buenos Aires nel quartiere delle Recoleta, in una zona molto viva della città a 5 minuti a piedi dal famoso cimitero della Recoleta. Composta da due torri per un totale di 51 appartamenti inizialmente era una struttura dedicata solamente all'affitto a lungo-termine ma con i mondiali di calcio in Argentina del 1978 si è trasformata in una struttura ricettiva, vedendo un potenziale profitto maggiore rispetto all'affitto classico. Oggi vi sono ancora dei clienti che utilizzano la struttura per l'affitto a lungo termine ma oramai lo scopo principale è quello ricettivo. Vi sono in totale ventidue impiegati suddivisi in un direttore, due dedicati all'amministrazione, uno alle prenotazioni, quattro concierge, una governante, un addetto alla biancheria, un responsabile di piano, sei camerieri/e, due persone dedicate alle pulizie delle aree comuni e tre persone dedicate alla manutenzione. Oggi il numero totale di ospiti per la struttura è di 244 e si classifica come apart-hotel. Offre il servizio di colazione e la pulizia delle stanze che per gli affitti a lungo termine possono essere esclusi dalla tariffa. Gli ospiti della struttura si suddividono per il 30 per cento dedicato alle imprese o contratti con istituzioni, soprattutto ambasciate e grandi imprese argentine, per il 20 per cento di ospiti fissi e per il 50 per cento di ospiti puramente turistici.

Di seguito possiamo osservare i KPI del 2019 del Trianon Recoleta, escludendo il LOS che non sarebbe stato accurato in quanto nella struttura vi risiedono degli ospiti a tempo pieno e tutti il dato sarebbe stato influenzato da questo fattore.

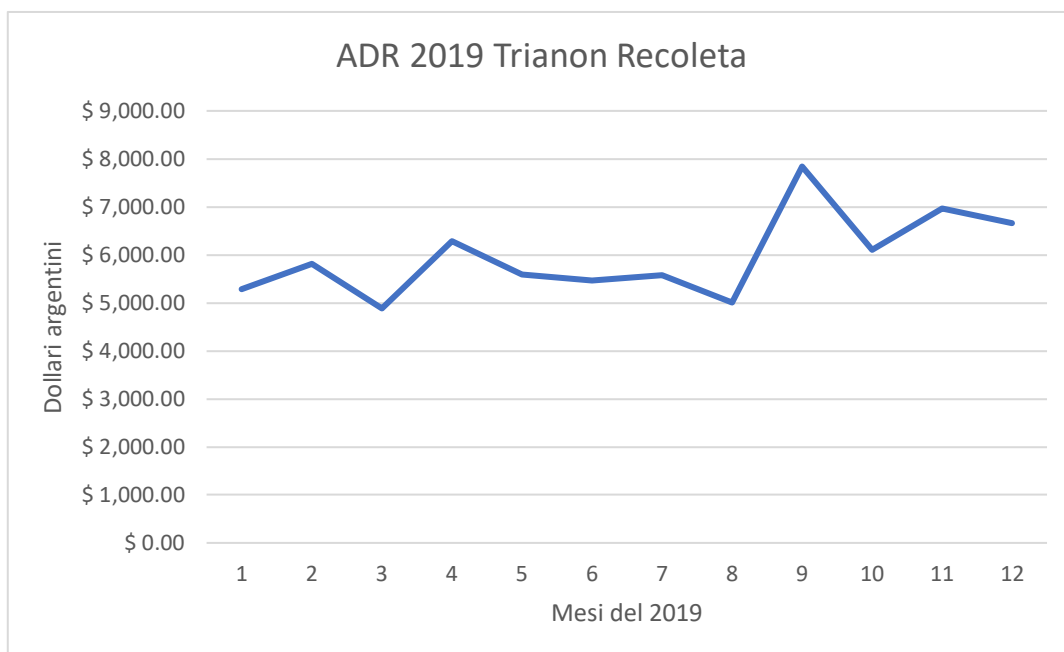


Figura 7: ADR Trianon Recoleta 2019, dati ottenuti dalla struttura

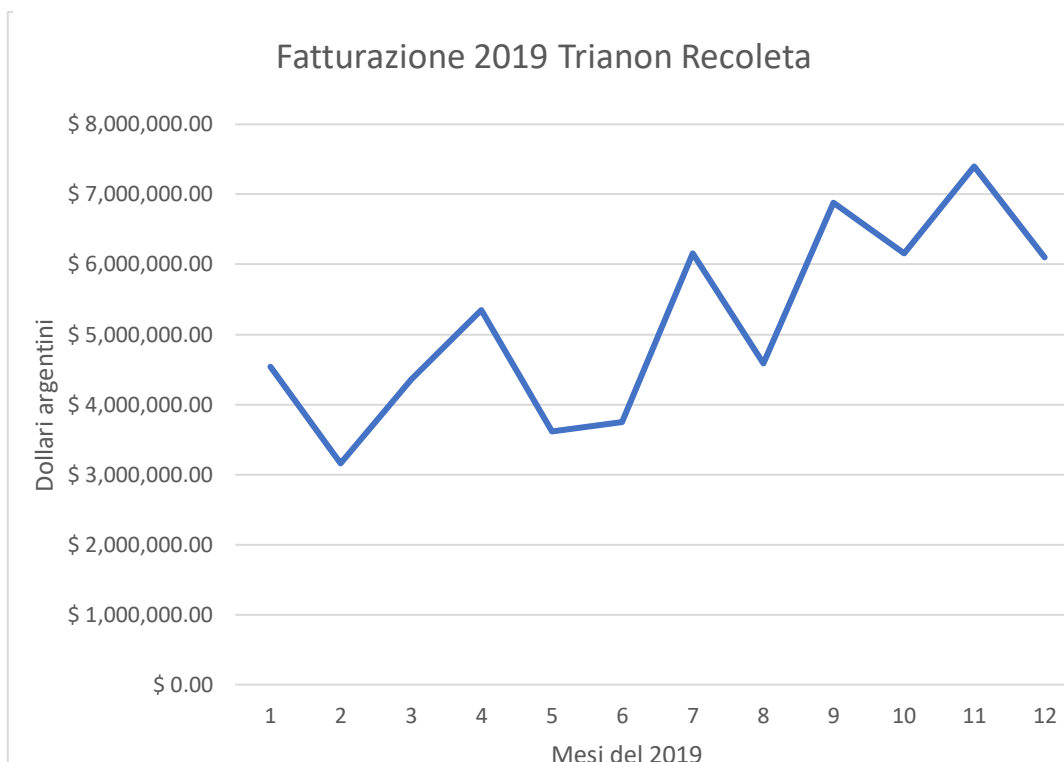


Figura 8: Fatturazione Trianon Recoleta 2019, dati ottenuti dalla struttura

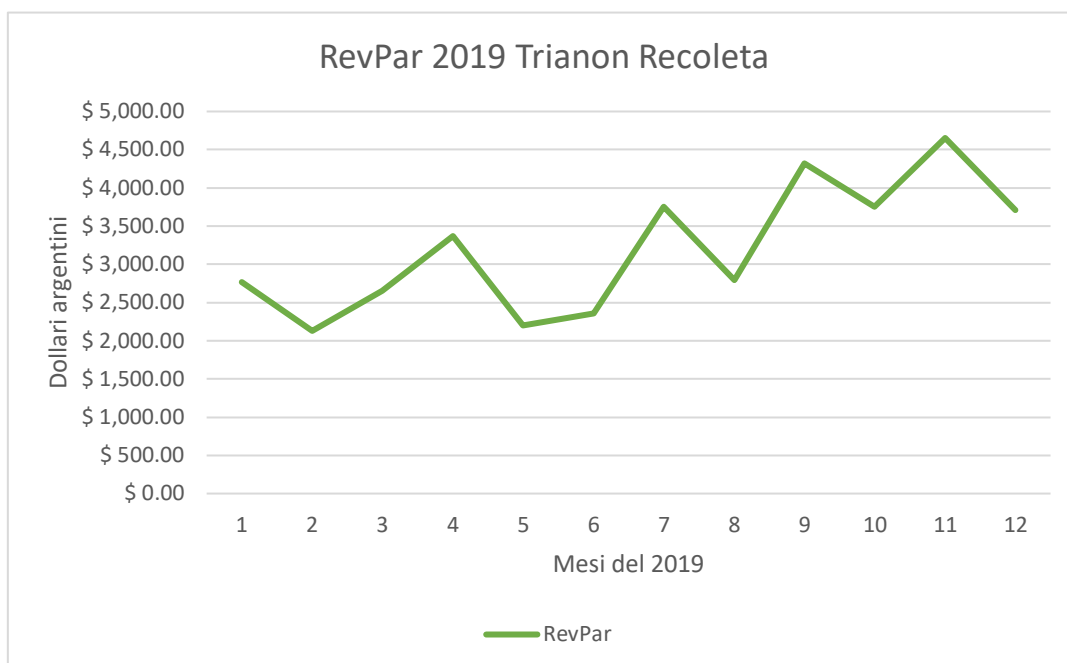


Figura 9: RevPAR Trianon Recoleta 2019, dati ottenuti dalla struttura

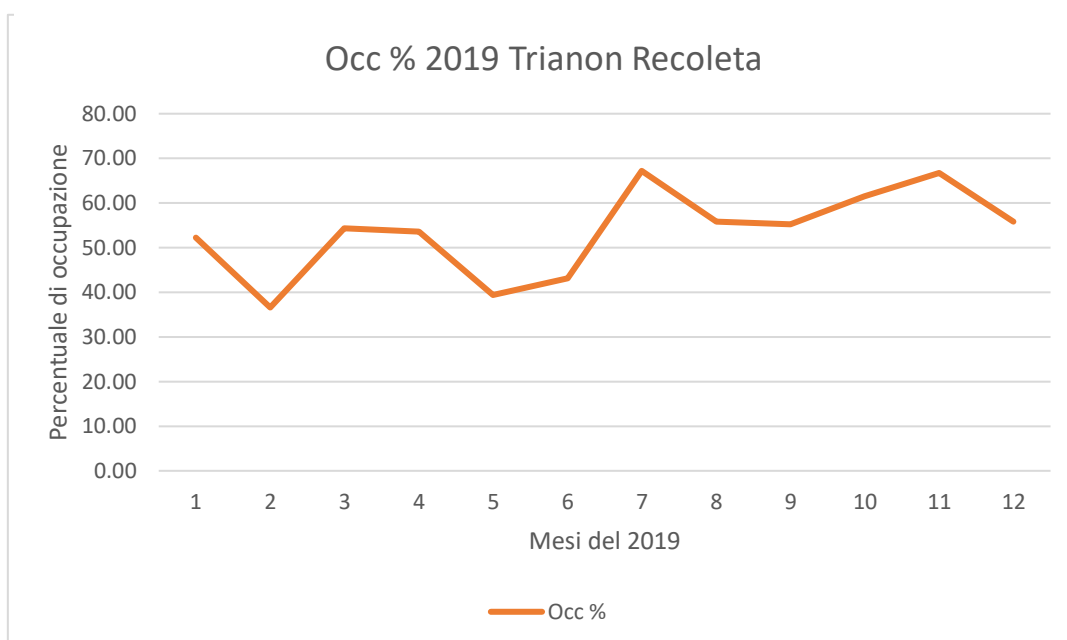


Figura 10: Occupazione Trianon Recoleta 2019, dati ottenuti dalla struttura

Grazie a questi dati possiamo ottenere una fotografia dell'andamento della struttura nel 2019. L'ADR medio è di 5946,93 \$, quindi di circa 88 euro al cambio del 31 Dicembre. Un fattore importante che influenza molto gli indicatori legati a dati economici nella struttura argentina è l'inflazione che da sempre è molto alta nel paese, quindi va sempre tenuta in considerazione. L'occupazione della struttura invece segue un trend stagionale meno marcato rispetto alla struttura romana e la media del 2019 è stata del 53,45 per cento, quindi significativamente più bassa⁸⁵. Il picco si raggiunge a Luglio mentre l'occupazione più bassa è a Febbraio, ma anche a Maggio e Giugno non raggiunge grandi livelli, tenendosi sempre sotto il 50%. Nel grafico legato alla fatturazione della

⁸⁵ STATISTA, Travel, Tourism and Accomodation, Rome.

struttura si nota come essa sia fluttuante ma che comunque è legata all'occupazione come si può notare nel calo Maggio Giugno dove anche la fatturazione cala. Purtroppo però il Peso argentino ha subito nel 2019 oltre il 50% di inflazione quindi il grafico perde di utilità. Infatti il dato finale che è superiore ai 6 milioni di Pesos sarebbe stato di più o meno 3 milioni di Pesos tenendo in considerazione l'inflazione. Anche il RevPar subisce l'influenza dell'inflazione ma vi è comunque un pattern legato all'occupazione.

3.2. Differenze e Similitudini

Le due strutture hanno differenze molto marcate tra di loro dovute anche alle diverse situazioni dei due paesi. L'Italia infatti è uno dei principali paesi turistici al mondo in una regione geografica relativamente ricca (Europa) e con un costante flusso turistico sia da parte dell'America del Nord che da parte dell'Asia occupando la posizione numero cinque nel ranking globale del turismo (2019), con oltre 64 milioni di arrivi. In Argentina invece il turismo è più locale e dei paesi limitrofi e il paese soffre molto per la sua instabilità politica ed economica. Oltre l'ottanta per cento dei turisti proviene

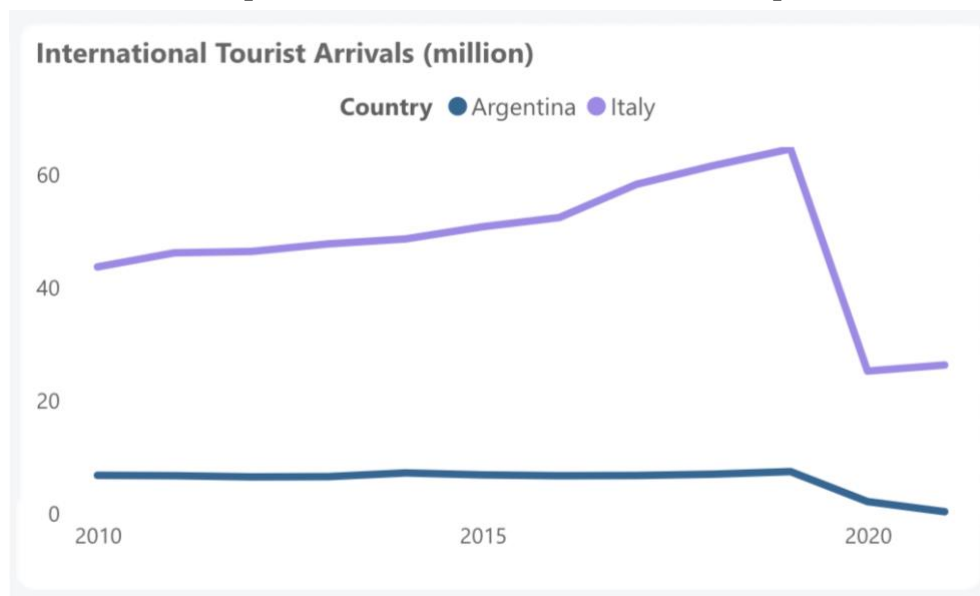


Figura 11: UNWTO, Tourism Data Dashboard, Italy and Argentina

dal continente americano e solo il 15 viaggiava dall'Europa (2018)⁸⁶, per un totale di 7,4 milioni di turisti, meno di quanto performano stati come il Kazakistan e il Kirgizstan. Anche nel lungo periodo l'Argentina non ha avuto una performance eccellente nel settore turistico mentre l'Italia era fino al 2019 in continua crescita come si può vedere nel grafico. Inoltre un altro fatto che influenza fortemente il turismo è la forte inflazione dettata dall'instabilità economica. Per i paesi limitrofi può essere molto conveniente un anno viaggiare nel paese mentre un altro anno può essere costosissimo. Quindi anche se il turismo non è riuscito ad avere una crescita costante negli ultimi anni, l'Argentina

⁸⁶ UNWTO, Tourism Data Dashboard, Argentina.

è esposta economicamente al turismo quasi come l'Italia. Per la prima infatti il turismo compone il 7,1 per cento degli export e per l'Italia il 7,9. Ovviamente non stiamo parlando di un'esposizione totale come può essere per le Isole turistiche (le Maldive hanno oltre l'84 per cento), ma se confrontato al numero totale dei turisti rimane comunque alto.

3.2.1. Struttura e Target

Vi sono delle marcate differenze tra le due strutture. In primis il numero di posti letto del Trianon Recoleta è di circa cento unità maggiore rispetto ai centotrenta del Trianon Borgo Pio. Questa differenza si riflette anche sul personale dato che in Italia il personale totale è composto da dieci persone mentre in Argentina da ventidue. Ovviamente va anche preso in considerazione il minore costo del lavoro in Argentina che permette alla struttura di assumersi la maggior parte degli oneri per le pulizie direttamente senza doversi affidare ad una ditta esterna. Inoltre le due strutture si differenziano anche per il posizionamento in quanto quella italiana è posizionata in una zona prettamente turistica mentre quella argentina si trova in una zona dove oltre il turismo è molto attivo il commercio internazionale, con la presenza di sedi di importanti società internazionali.

Questo ha fatto sì che il Trianon Recoleta si differenziasse anche sotto il punto di vista del target che, come detto dal management è composto solo per metà da turisti, mentre le società legate a settori economici hanno un'influenza pari al 30 per cento sul risultato totale. Ovviamente questo target aziendale ha anche richieste diverse da quelle dei turisti e molte volte vengono create delle tariffe particolari, dando per esempio la possibilità di non includere i servizi come la colazione nel prezzo. Tenendo in considerazione il target alto di viaggiatori per motivi di lavoro e la situazione generale del turismo in Argentina già citata nel capitolo precedente non è sorprendente che nel 2019 il turismo interno componesse oltre il trenta per cento del totale degli ospiti della struttura.

Por	País	Room-nights		Huéspedes	
		Ctd.	%	Ctd.	%
1	ARGENTINA	3787	36,52	8446	30,00
2	BRASIL	1030	9,93	3748	13,31
3	URUGUAY	951	9,17	2850	10,12
4	CHILE	833	8,03	3241	11,51
5	ESTADOS UNIDOS	722	6,96	2012	7,15
6	PARAGUAY	553	5,33	1399	4,97
7	ESPAÑA	204	1,97	642	2,28
8	MEXICO	199	1,92	384	1,36
9	CHINA	197	1,90	373	1,33
10	ECUADOR	180	1,74	489	1,74

Figura 12: Provenienza ospiti Trianon Recoleta 2019, dati ottenuti dalla struttura

Nella grafica si può notare come i tre paesi limitrofi all'Argentina compongano oltre il venticinque per cento del totale (Brasile, Uruguay e Cile) e se sommati al trenta per cento del turismo interno lasciano poco spazio per le altre nazionalità. Difatti le uniche nazionalità non americane

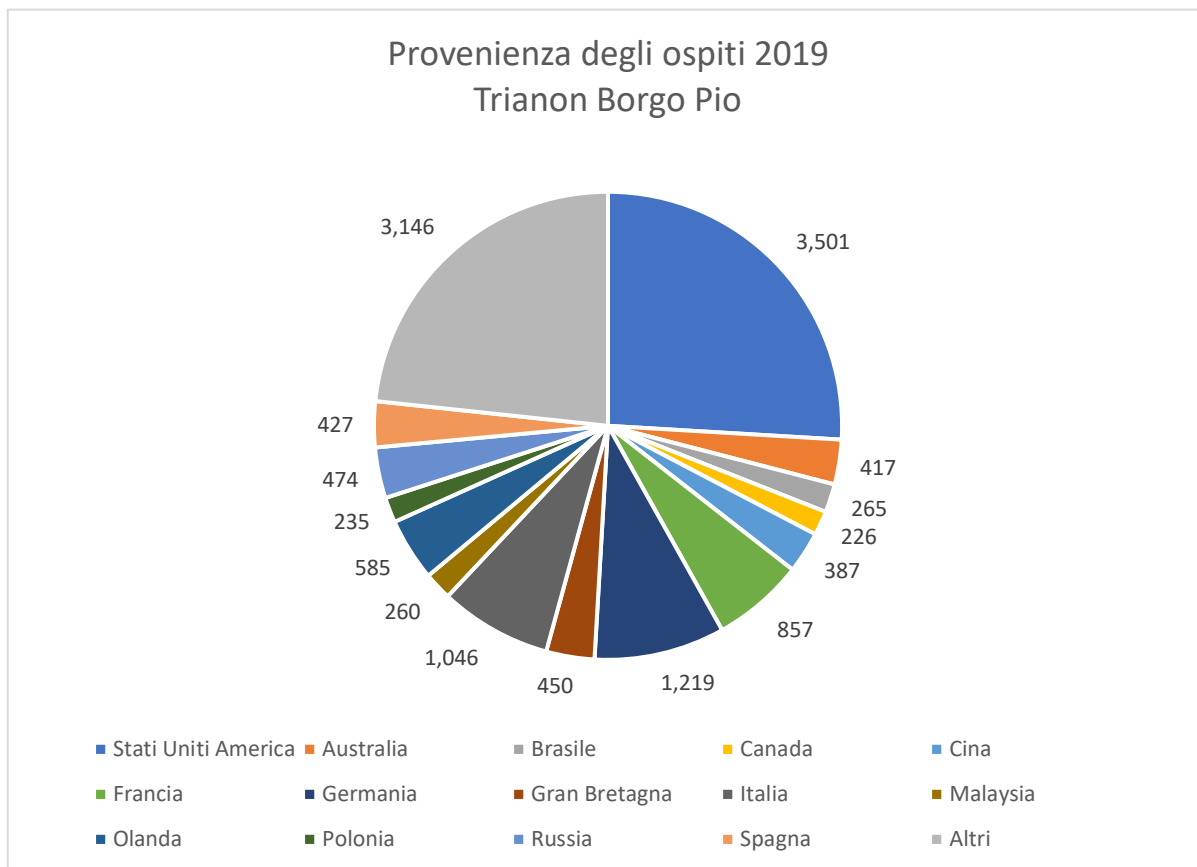


Figura 13: Provenienza ospiti Trianon Borgo Pio 2019, dati ottenuti dalla struttura

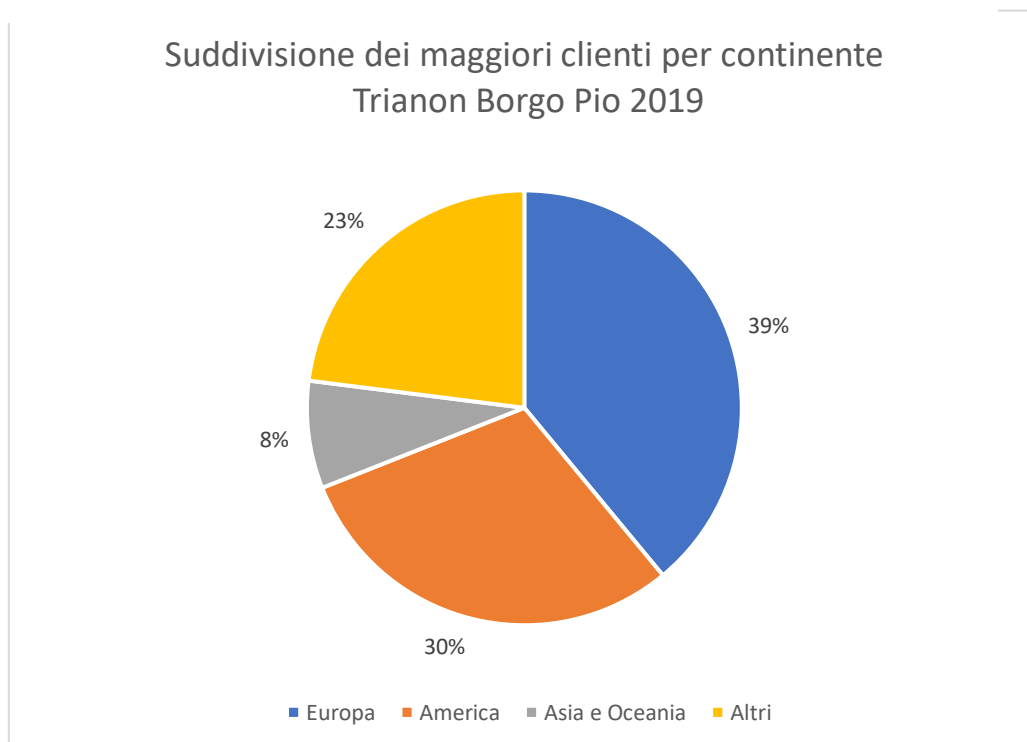


Figura 14: Provenienza ospiti Trianon Borgo Pio per continenti 2019, dati ottenuti dalla struttura

presenti nelle maggiori dieci nazionalità sono la Spagna e la Cina con una percentuale minore al quattro per cento confermandola tendenza generale del turismo argentino.

Per il Trianon Borgo Pio invece la situazione è diversa in quanto un terzo della sua clientela proviene dall'America e il 39 per cento dall'Europa. Lo stato più influente sono gli Stati Uniti come si può vedere dal primo grafico nel quale vengono suddivisi gli ospiti per nazionalità. Per comodità ho considerato solamente le nazioni con più di 200 ospiti durante tutto l'anno e le altre sono state inserite nella categoria "altri" nel grafico seguente. Al secondo posto troviamo la Germania con oltre 1200 turisti e al terzo posto l'Italia con circa mille. Anche la Francia al quarto posto ha un notevole flusso turistico nella struttura con circa 850 visite durante l'anno. Grazie a questi dati si può notare come questa struttura, se comparata a quella argentina, sia meno dipendente dal turismo dei paesi limitrofi.

3.3 La performance durante la pandemia ed il *crisis management*

L'obiettivo di questo capitolo è di constatare l'impatto della pandemia sui dati disponibili delle due strutture e di analizzare il comportamento dei manager delle due strutture durante la crisi, il cosiddetto *crisis management*, già illustrato nei precedenti capitoli. La prima struttura che verrà analizzata è il Trianon Borgo Pio.

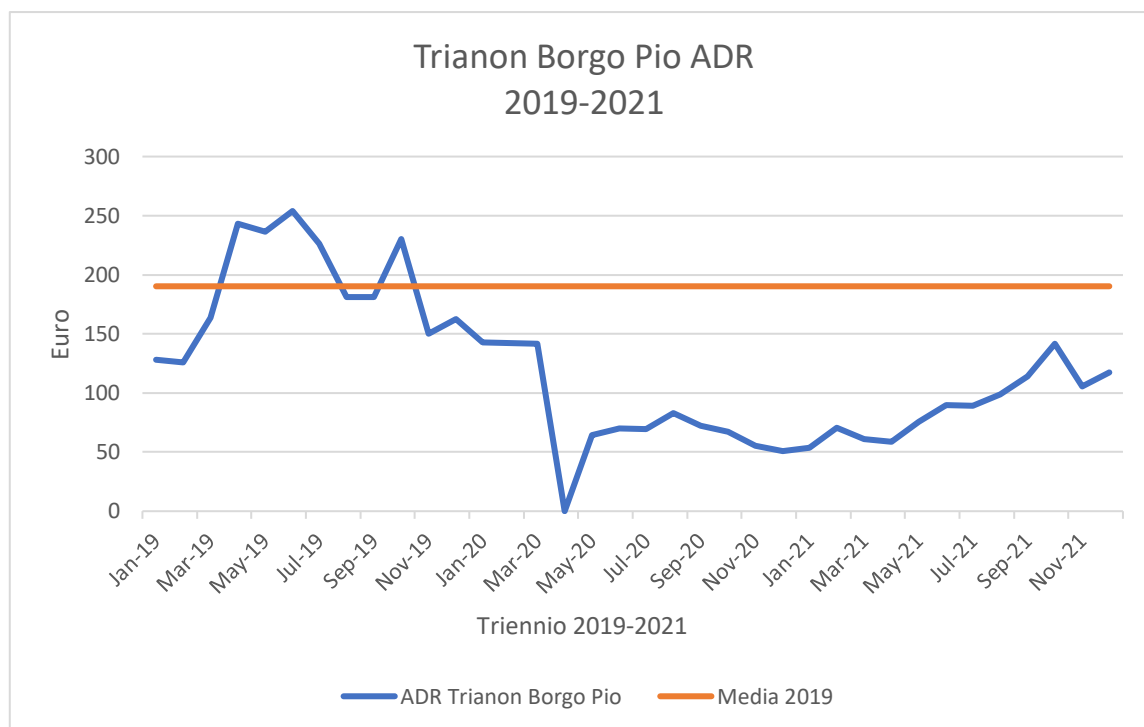


Figura 15: ADR Trianon Borgo Pio 2019-2021, dati ottenuti dalla struttura

Il primo grafico mostra l'andamento dell'ADR della struttura durante il triennio preso in considerazione (2019-2021) nell'elaborato e la media del 2019. Si possono vedere confermati i trend esaminati nei capitoli teorici dove, dopo un iniziale caduta libera legata alla prima ondata, vi è stata

una prima ripresa nell'estate 2020 per poi riscendere durante l'inverno. Il 2021 è stato invece un chiaro anno di ripresa per la struttura che ha visto migliorare il proprio ADR abbastanza costantemente, con una caduta nel primo periodo invernale. La caduta di Novembre (dal valore di 141 di Ottobre a 105) è dovuta principalmente a 2 fattori. Innanzitutto vi è comunque una stagionalità che influenza la struttura come si può vedere nel 2019 dove, anche senza COVID, la caduta è avvenuta ugualmente (da 230 a Ottobre a 150 a Novembre 2019) ma addirittura in misura minore rispetto al 2021. Inoltre la variante Omnicron ha destabilizzato ancora di più il turismo mondiale rallentandolo nel periodo invernale. Vi è però da far notare come i dati del periodo post-prima ondata siano ancora infinitamente minori rispetto al 2019, con la media di 190 mai raggiunta durante tutto il triennio.

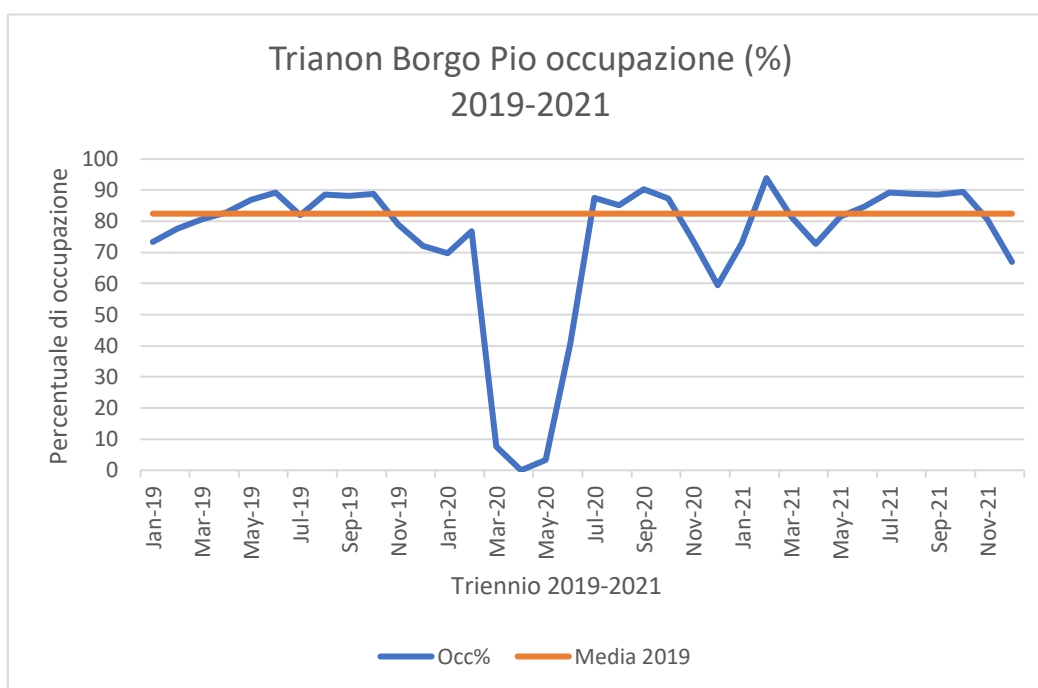


Figura 16: Occupazione Trianon Borgo Pio 2019-2021, dati ottenuti dalla struttura

Il secondo grafico mette in evidenza la percentuale di occupazione della struttura nel triennio 2019-2021. Si possono notare vari picchi negativi nel grafico come il trimestre Marzo-Aprile-Maggio 2020 dove l'occupazione era sempre sotto il dieci per cento (rispettivamente 7,53, 0 e 3,3). La media del 2019 è stata però superata in varie occasioni, senza però ottenere un beneficio economico alto. Il management ha evidenziato come ad esempio il picco dell'estate del 2020 con un'occupazione sempre superiore all'85 per cento fosse dovuto sia alla ripresa del turismo interno che alla concomitanza di accordi di affitto a medio termine conclusi durante il primo periodo di pandemia. Questo ha fatto sì di avere un'occupazione maggiore ma un incasso medio per camera più basso, come si può notare nel prossimo grafico. L'occupazione è quindi uno dei pochi dati che a prima vista sembra aver subito di meno l'impatto della pandemia, a spese però del guadagno medio per stanza effettuato dalla struttura.

Il prossimo grafico infatti contiene il RevPar e si può notare come esso sia fortemente diminuito durante tutto il periodo pandemico. Se infatti l'occupazione si è ripresa velocemente superando spesso la media del 2019, il RevPar non ha seguito questa forte crescita. Un dato importante che si può vedere è che se si paragona l'anno 2019 con il 2021 non vi è stato quel forte calo che ci si poteva aspettare è

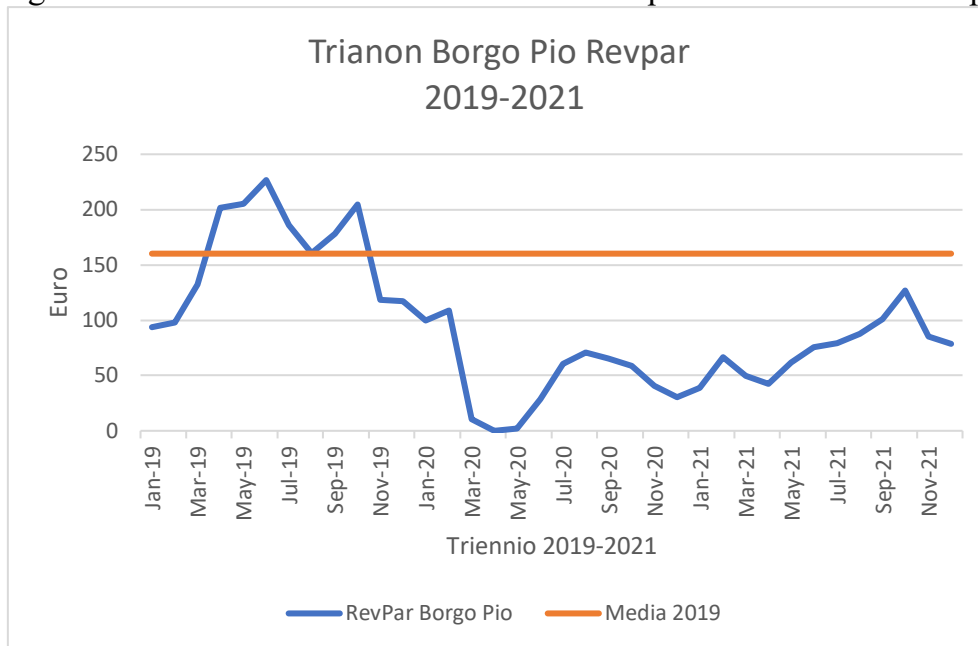


Figura 17: RevPAR Trianon Borgo Pio 2019-2021, dati ottenuti dalla struttura

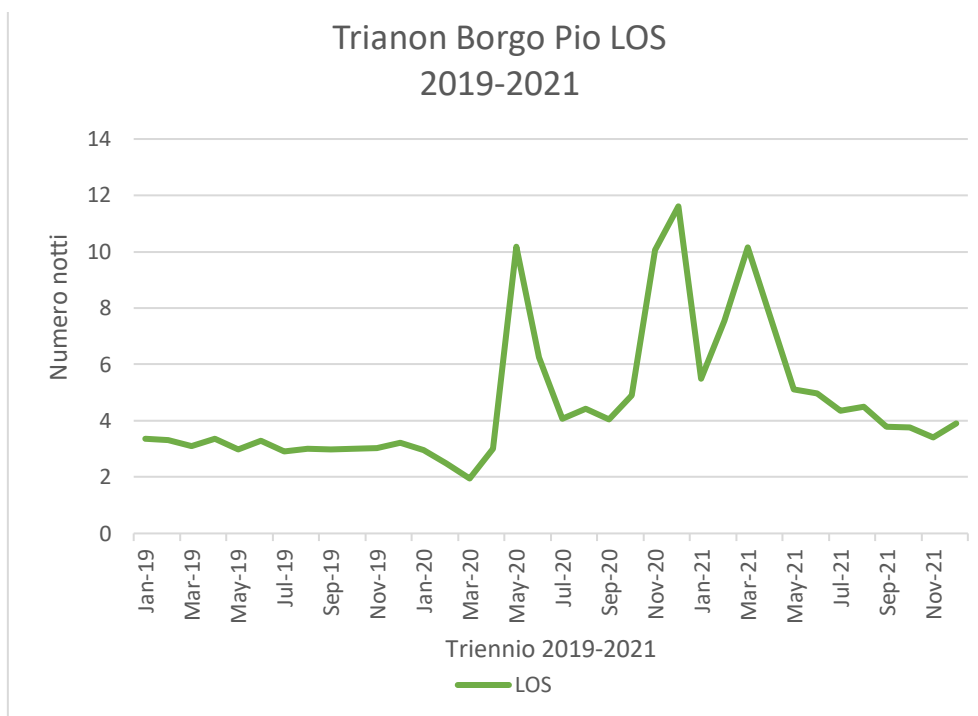


Figura 18: LOS Trianon Borgo Pio 2019-2021, dati ottenuti dalla struttura

tradizionalmente tra Luglio e Ottobre. Mentre infatti pre-pandemia in questo periodo si assisteva ad un calo e poi una ripresa, nel 2021 la crescita è stata costante. Per il 2020 invece è accaduto quello che ci si poteva aspettare con una crescita durante il periodo estivo e una conseguente discesa durante

il periodo invernale. Infine la caduta a fine 2021 è dovuta come per gli altri dati probabilmente sia alla stagionalità che alla variante Omnicron.

L'ultimo grafico riguardante il Trianon Borgo Pio riguarda il LOS. Si può notare una certa instabilità nel dato che però è spiegata dalle azioni prese dal management durante la pandemia. La struttura infatti non ha mai chiuso ed è stata sempre operativa quando possibile. Questo ha fatto sì che il management riuscisse ad aggiudicarsi dei clienti appartenenti ai pochi settori che ancora lavoravano in quel periodo come ad esempio la RAI. Sono stati quindi stipulati dei contratti a lungo termine con questi clienti per assicurare alla struttura degli introiti anche se con delle tariffe ovviamente più basse. Grazie a questa scelta del management di rimanere aperti la struttura si è assicurata degli introiti anche durante i periodi più duri. Ovviamente il LOS ne ha risentito considerando che nel 2019 la media era di 3,13 notti, superata praticamente sempre dopo la prima ondata. Si può quindi notare come durante i periodi di maggiore occupazione citati in precedenza il LOS scenda dato l'arrivo di turisti con una permanenza minore, per poi risalire durante i periodi con un'occupazione minore. Questo dato è comunque influenzato dalla presenza dei contratti a medio-termine per l'affitto di alcuni appartamenti del Trianon Borgo Pio, che si sono ridotti da 13 unità a Gennaio 2022 a 2 unità a Giugno dello stesso anno.



Figura 19: ADR Trianon Recoleta 2019-2021, dati ottenuti dalla struttura

Passiamo ora al Trianon Recoleta di Buenos Aires, con il primo dato che ci mostra l'ADR della struttura. Vi è però un problema in quanto questi non sono i dati originali. Va infatti tenuto conto dell'inflazione ed ho dovuto immettere il tasso di inflazione dell'intero anno (quindi 53 per cento nel

2019 e 36 per cento nel 2020). Ho preso il dato di fine anno per facilitare il lavoro in quanto sarebbe stato complicato doverlo aggiornare di mese in mese. La media del 2019 era di 5956 pesos argentini



Figura 20: RevPAR Trianon Recoleta 2019-2021, dati ottenuti dalla struttura

che comparato al dato di fine 2021 (originalmente 13'346 pesos) inflazionato sarebbe pari a (risultato arrotondato) 4337 Pesos del 2019, quindi con un calo notevole superiore al 20 per cento. Ovviamente l'approssimazione presente in tutti i dati economici argentini legata all'inflazione li rende leggermente meno accurati, ma sono comunque necessari per comprendere la performance generale della struttura.

Anche il RevPar è stato aggiustato seguendo lo stesso criterio applicato nel precedente grafico per riflettere meglio la situazione reale della struttura. Il calo è sicuramente più visibile e la ripresa non è stata così veloce come l'Italia. Vi è però da considerare il fatto che in Argentina i mesi estivi italiani siano i loro mesi invernali e viceversa. Questo fatto può influenzare tutta la performance della struttura in quanto durante l'inverno la trasmissione del virus è sempre stata più accelerata. Infatti la prima vera ripresa avviene nei mesi estivi dove da Settembre in poi si assiste ad una crescita costante del Revpar. Il forte calo di Gennaio è dovuto anche all'arrotondamento in quanto a Gennaio ho applicato il nuovo tasso di inflazione (quindi del 35 per cento). La tendenza generale è però sicuramente di un abbassamento durante i mesi invernali e di una leggera ripresa durante i mesi estivi, come d'altronde avviene anche in Europa.

Dal punto di vista del *crisis management* sono riuscito ad ottenere delle risposte molto interessanti dai manager delle due strutture. La direzione del Trianon Recoleta di Buenos Aires ha posto molta importanza sulla sicurezza degli ospiti. Infatti se il rischio maggiore per la clientela era

la salute, allora la struttura doveva fare il più possibile per garantirla in modo costante e sicuro. Innanzitutto dal punto di vista regolamentare hanno dovuto aspettare la stesura del protocollo approvato dalla città di Buenos Aires da applicare poi in tutte le strutture e, dopo questa prima fase di attesa, hanno potuto iniziare la fase del *training* dello staff. In totale il periodo necessario per applicare pienamente queste norme e per far abituare lo staff alle nuove regole è stato di circa sei mesi, nei quali sono state migliorate tutte le procedure di igienizzazione preesistenti e create alcune nuove. Inoltre la direzione è andata anche oltre alle misure obbligatorie creando due sistemi diversi per evitare i contagi nella struttura. Data la presenza di due torri distinte nella struttura, con due appartamenti per piano, la direzione ha deciso di aprire solamente una camera per piano, evitando così una probabilità più alta di contagio. Inoltre per evitare i contagi interni allo staff era stato anche valutato un servizio di navetta ma, data la grandezza della città, era praticamente impossibile. Si è quindi optato per un isolamento nella struttura dove per dieci giorni i dipendenti che lavoravano era residenti all'interno, con tamponi effettuati regolarmente per poter garantire la sicurezza alle persone che erano ospiti della struttura. Ogni dieci giorni cambiava il personale e in tal modo si riusciva a garantire anche un lavoro costante a tutti i lavoratori. Per motivi sanitari non è stata data la possibilità di fare colazione nella struttura ma il servizio di pulizie è rimasto comunque funzionante. Così facendo la struttura è riuscita a non avere nessun contagiato all'interno dello staff per tutto il primo anno di pandemia. Dal punto di vista dei tagli al personale invece i primi sono stati effettuati sul personale non assunto direttamente, quindi con la società esterna che si occupava di gestire la colazione nella struttura, mentre non vi sono state conseguenze sullo staff interno. Il manager della struttura si è dichiarato soddisfatto della gestione della pandemia da parte di tutto il suo staff e ha anche sottolineato come l'instabilità che regna sovrana in Argentina abbia preparato sia mentalmente che economicamente la struttura a resistere a shock di questo tipo. Infatti la struttura finanziaria della società non è stata danneggiata più del previsto dalla necessità di liquidità e si è dovuto richiedere solamente un prestito ad una banca nazionale legato però alla necessità di mantenere le proprie riserve di dollari e di utilizzare quindi il Peso argentino solo in determinati casi. Inoltre il fatto di essere stati sempre aperti ha dato un vantaggio organizzativo alla struttura dato che le altre strutture hanno chiuso parzialmente o totalmente; il Trianon Recoleta è rimasto attivo e il personale ha trattenuto tutto il know-how del loro lavoro intatto. In questo periodo di ripresa infatti (2022) molte strutture stanno riaprendo ma si ritrovano rallentate o dalla mancanza di personale o dalla mancanza di know-how. Il management infatti si è espresso con un esempio molto azzeccato per descrivere la situazione del settore: *“è come se una buona macchina viene messa in garage ferma per un anno e poi quando uno la riprende per farci un giro e andare a 100Km/h non*

riparte. Se invece uno diminuisce la velocità della macchina andando a 30km/h, sarà poi molto più facile arrivare a 100 km/h”.

Per la struttura di Roma invece il *crisis-management* è stato trainato dalle decisioni della proprietà che ha deciso di tenere la struttura aperta (la chiusura totale è stata solamente di un mese). Durante la chiusura vi era solamente una persona dedicata alla struttura con la funzione di guardiano notturno e tutto il resto del personale era in cassa integrazione. Appena riaperti però, come già citato in precedenza, non vi erano molte altre strutture aperte in città e si è riusciti a trovare delle società che necessitavano di posti letto (come ad esempio la RAI). Sono stati conclusi degli accordi a medio termine con i quali sono state garantite delle entrate per la struttura. Il focus durante la ripresa è stato anche in questa struttura sulla pulizia e sull’igiene, aumentando la comunicazione con la propria clientela attraverso aggiornamenti costanti sui social e sul sito del Trianon Borgo Pio. Vi sono state due dimissioni volontarie dello staff, che al momento non sono state sostituite. Infine il management ha spiegato come la linea guida durante questa pandemia sia sempre stata quella di garantire un servizio eccellente a tutti gli ospiti, mantenendo alta la qualità e occasionalmente abbassando anche i prezzi della struttura se necessario: *“è giusto guadagnare leggermente meno ma avere un ospite soddisfatto.”*. Infatti secondo il management la buona reputazione che la struttura riesce ad ottenere è impagabile; infatti sono state ricevute anche dopo la prima ondata moltissime richieste di contratti a medio termine da parte della società che vi aveva soggiornato prima o anche di nuove, ma ovviamente ora non è più economicamente profittabile.

3.3.1 Analisi e paragone dei KPI

Per effettuare un paragone tra l'andamento dei KPI delle due strutture ho preso alcuni indicatori chiave, li ho trasformati eliminando così il problema della valuta differente e li ho paragonati sulla base della loro variazione percentuale. Nel grafico presentato in seguito vengono paragonati gli ADR delle due strutture e vi sono determinati elementi interessanti da analizzare. Innanzitutto la vertiginosa diminuzione dell'ADR del Trianon Borgo Pio di un netto -100 per cento è dovuto al mese di chiusura totale della struttura, cosa che invece non è accaduta nel Trianon Recoleta. Inoltre si può notare come sia nella fase iniziale che nella fase finale i due ADR seguano un pattern simile. Per verificare questa ipotesi ho creato un grafico basandomi sulla varianza tra i due indicatori che effettivamente ha

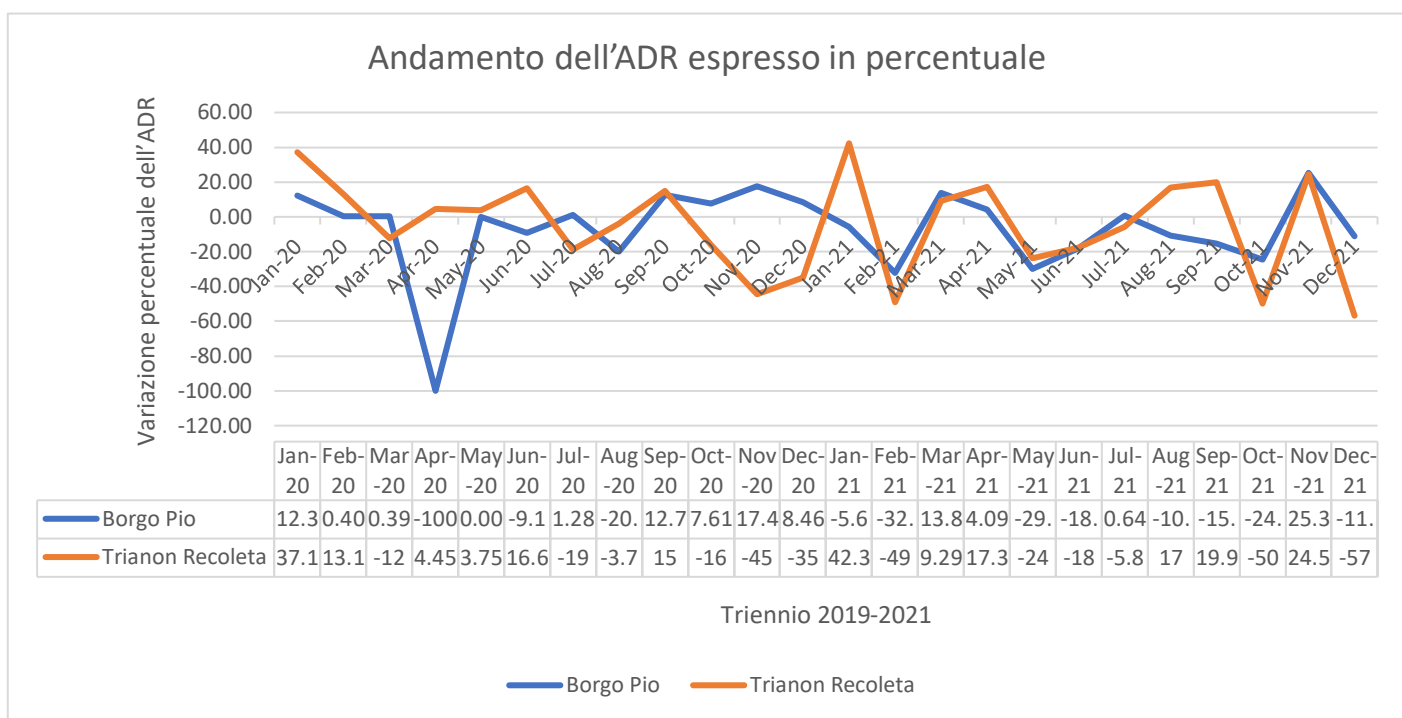


Figura 21: Andamento dell'ADR in percentuale del Trianon Recoleta e del Trianon Borgo Pio 2019-2021, dati ottenuti dalla struttura

sostenuto l'ipotesi avanzata. Come si può vedere infatti l'indice di varianza rimane stabile per poi differenziarsi fortemente da Ottobre 2020 fino a Febbraio 2021. Va precisato che per non rendere il grafico poco leggibile ho dovuto modificare il valore relativo al -100 per cento della struttura romana in quanto avrebbe reso tutti gli altri dati meno leggibili. Per spiegare questa varianza aumentata però basta pensare a quello già detto in precedenza vale a dire che in Argentine durante i nostri mesi invernali è estate è quindi vi è un forte turismo. Al contrario l'Italia in quell'inverno era appena tornata sotto forte pressione da parte del COVID, con chiusure parziali e coprifuoco notturni in atto, ledendo fortemente il turismo. È interessante vedere soprattutto come dal Febbraio 2021 gli indici viaggiano praticamente sulla stessa linea fino a Luglio 2021. Questo può essere dovuto dal lato italiano alla iniziale ripresa dall'ondata invernale di COVID (Marzo-Aprile) e poi una discesa dell'ADR nei mesi

estivi, mentre dal lato argentino il turismo iniziava a diminuire con l'arrivo dell'inverno seguendo così il pattern italiano.

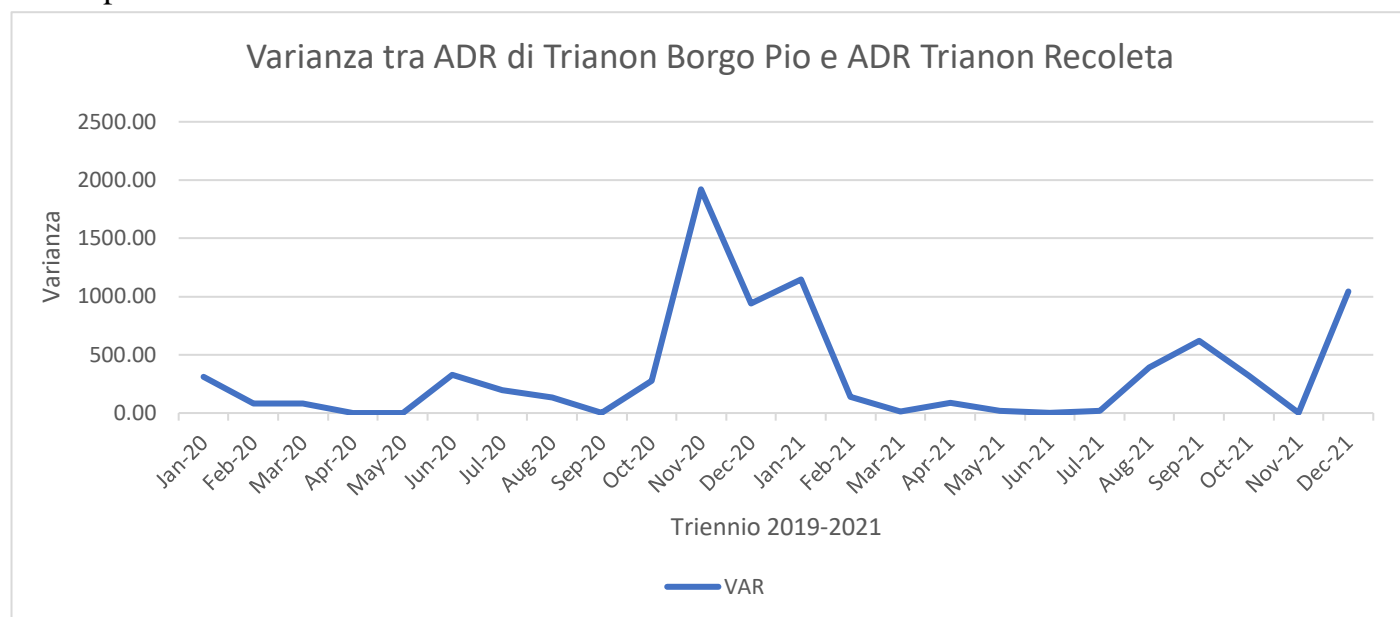


Figura 22: Varianza tra l'ADR del Trianon Recoleta e del Trianon Borgo Pio 2019-2021, dati ottenuti dalla struttura

Anche per il RevPar delle due strutture ho sviluppato un grafico mettendo al confronto il diverso andamento dell'indice e si possono evincere varie constatazioni. Innanzitutto per il Trianon Borgo Pio si vede nettamente la caduta e la conseguente ripresa nei mesi di Maggio e Giugno. È però interessante notare come già da Luglio il RevPar inizi a non salire allo stesso livello per poi continuare la sua caduta fino a Gennaio 2021. La ripresa dei mesi estivi infatti non è coincisa con un aumento costante del RevPar, che è avvenuto solamente nei mesi iniziali, e già da Settembre l'indice era in

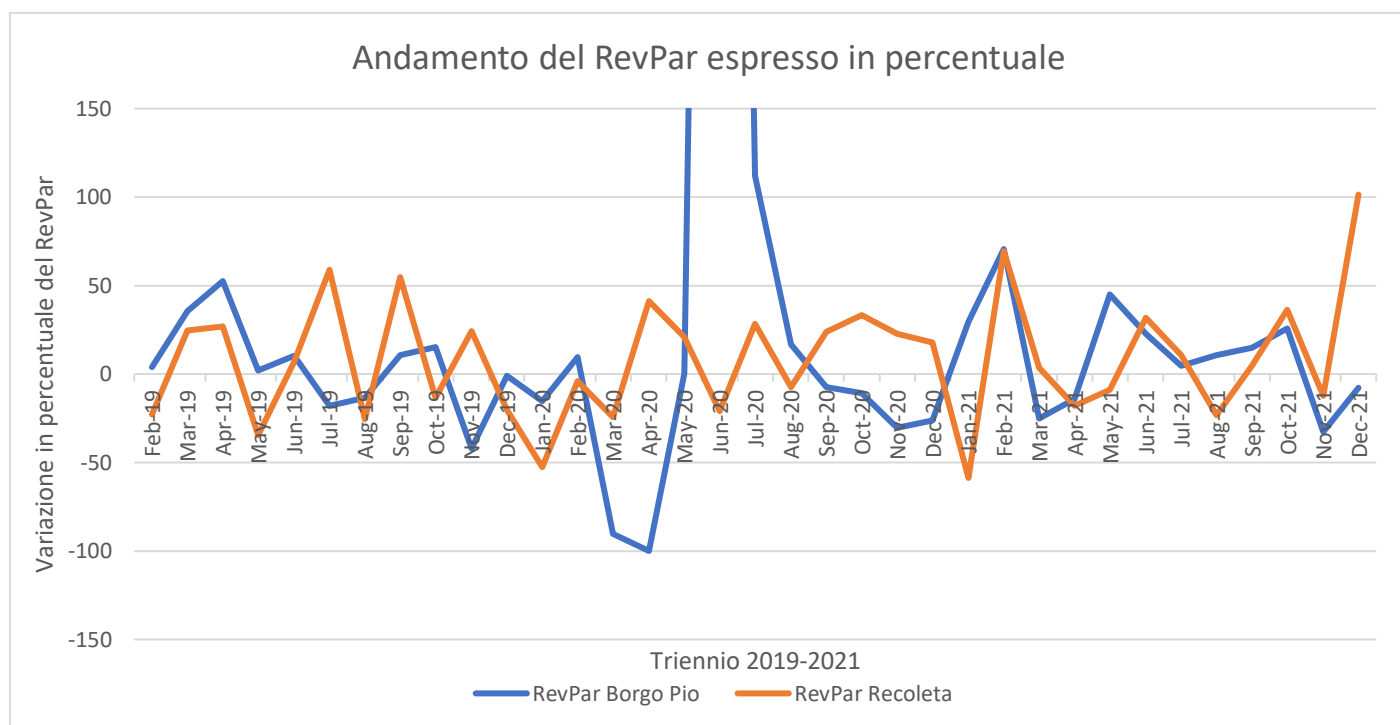


Figura 23: Andamento del RevPAR del Trianon Recoleta e del Trianon Borgo Pio messo a confronto 2019-2021, dati ottenuti dalla struttura

calo. Il dato argentino invece durante il 2019 è meno stabile rispetto al corrispettivo italiano e stranamente si assiste ad una crescita nel mese di Aprile e Maggio 2020. Questo dato può essere spiegato dal fatto che i costi per la struttura erano stati ridotti al minimo, togliendo quindi i servizi non essenziali come la colazione e facendo rimanere solamente il minimo di personale necessario. La struttura però non era chiusa e grazie ai suoi residenti a lungo termine è riuscita ad ottenere un RevPar maggiore. Ovviamente questo indice non va ad indicare un guadagno totale maggiore per tutta la struttura ma solamente il guadagno teorico per camera.

Per ottenere quindi una risposta sul totale dell'andamento del RevPar durante il triennio 2019-2021 ho inizialmente effettuato un calcolo della media classica dove però il dato del Trianon Borgo Pio veniva influenzato dalla crescita di oltre mille punti percentuale di Giugno 2020. Per ovviare a questo problema ho quindi effettuato un calcolo della mediana, vale a dire il valore centrale dell'insieme dei numeri, provando così ad eliminare i dati estremi. Per confermare il risultato ho poi effettuato anche la media troncata, che mi ha dato risultati simili. Il Trianon Recoleta ha quindi avuto una crescita del RevPar leggermente maggiore durante tutto il triennio rispetto al Trianon Borgo Pio, ma comunque tutte e due le strutture hanno visto alzarsi il loro dato. Questo fenomeno può essere spiegato grazie alle risposte ricevute dai manager durante l'intervista. Infatti nella struttura romana la manager ha notato come da Aprile 2021 fino a Novembre 2021 i clienti fossero disposti a pagare di più per le camere rispetto al periodo per-pandemia. Questo argomento verrà affrontato nel prossimo capitolo. Il riassunto dell'intervista è presente nel capitolo dedicato agli allegati dell'elaborato.

Calcolo matematico	Borgo Pio	Recoleta
Mediana	4,038789429	7,037191599
Media	37,30593339	8,437169439
Media Troncata	4,761295851	7,655208323

Figura 24: Tre metodi matematici utilizzati per ottenere una media veritiera del RevPAR, dati ottenuti dalla struttura

3.3.2 Cambiamenti nel target

Questo capitolo è dedicato alle risposte ricevute dai manager alle domande riguardanti i cambiamenti da loro notati nella clientela della struttura dopo questi anni di pandemia. La manager del Trianon Borgo Pio ha dichiarato che *“ultimamente i clienti sono disposti a spendere sempre di più. Oggi riesco a mettere in vendita i due appartamenti migliori della struttura a dei prezzi che pre-pandemia non venivano neanche considerati. C'è quindi una clientela che è disposta a spendere molto più di prima.”* Vi sono sia quantitativamente che qualitativamente clienti che sono disposti a spendere molto di più rispetto al periodo pre-pandemia. Dal punto di vista pratico questa situazione si riflette sul dover intervenire spesso da parte del management sul software che gestisce i prezzi delle unità per

aumentarli manualmente di continuo. Prima della pandemia questa operazione veniva effettuata solamente nei casi di elevata domanda nei periodi di massima occupazione, mentre oggi avviene quasi quotidianamente. Riguardo il LOS della struttura invece il dato è sicuramente influenzato dalla presenza degli affitti a lungo termine che a Gennaio 2022 era di 13 appartamenti ancora legati a contratti a medio-lungo termine precedentemente stipulati. Il management però ha ridotto il numero a 2 appartamenti a Giugno 2022, con l'ultima scadenza fissata a Dicembre dello stesso anno. Gli altri cambiamenti nella clientela che vi sono stati invece confermano la tendenza generale esposta nel capitolo precedente, con un iniziale spinta del turismo interno, l'arrivo dei turisti europei e solamente recentemente un forte ritorno del turismo intercontinentale, soprattutto dagli Stati Uniti. Nella prima metà del 2022 inoltre non vi è stata come si temeva una forte ripercussione della guerra in Ucraina scoppiata a Febbraio dello stesso anno sul turismo americano ma al contrario il numero di turisti americani nella struttura ha continuato ad aumentare.

Al Trianon Recoleta il management ha descritto il cambiamento in atto nella clientela come non inusuale in quanto sono abituati spesso a cambiamenti del genere. Data l'alta inflazione presente nel paese infatti diventa molto conveniente per alcuni paesi limitrofi viaggiare in Argentina. Nello specifico vi è ora un forte turismo da parte dell'Uruguay data la convenienza economica del viaggio. Questa situazione non è inusuale perché data la forte instabilità economica sia del paese che del continente avviene ciclicamente, spesso interscambiando i ruoli dei paesi ogni cambio di ciclo. Inoltre un altro cambiamento avvenuto dopo questi anni è che generalmente i prezzi delle camere sono maggiori in Pesos argentini, sempre però legando il discorso all'inflazione del paese. È infatti pratica comune utilizzare come metodo di pagamento il dollaro statunitense e attualmente il prezzo delle stanze in dollari è minore al periodo pre-pandemia. Altro obiettivo importante del management era quello di mantenere la percentuale di stanze dedicate alle imprese (30 per cento) allo stesso livello del 2019, mantenuta generalmente tale fino a Gennaio 2022. Infine un ultimo cambiamento che ha avuto luogo nel rapporto struttura-cliente è che si è provato a spingere le prenotazioni dirette, utilizzando quindi il proprio sito internet e mettendo a disposizione anche un numero whatsapp. Così facendo si risparmiano i costi delle OTA e si riesce a stabilire una relazione diretta con il cliente.

3.3.3. Variazione nei cinque fattori interni e comportamento dei manager

I cinque fattori interni illustrati precedentemente nel primo capitolo sono *strategy*, *production*, *marketing*, *organization* e *IT and ICT*. Essendo le strutture di piccola-media grandezza i cambiamenti sono stati minori ma comunque spinti dal cambiamento delle necessità sia dei clienti che dalla costante insicurezza dell'ambiente esterno. Osservando le risposte del management ho notato come vi siano state risposte discordanti su vari fattori, per primo sulla *production*. Infatti mentre nella struttura

romana ha avuto luogo una riorganizzazione ed un ridimensionamento del personale, la struttura argentina non ha subito cambiamenti permanenti. Questo cambiamento però non ha portato ad una riduzione dell'efficacia del personale come spiegato dalla manager del Trianon Borgo Pio ma ha solamente accelerato un processo che sarebbe stato comunque necessario. Nella struttura argentina invece il personale presente prima della pandemia è stato valutato necessario per il raggiungimento della performance massima della struttura. La *strategy* delle due imprese è invece rimasta invariata escludendo solamente l'aggiunta di un focus da parte di entrambi i manager per garantire pulizia e sicurezza sanitaria dell'ospite.

La variabile del marketing invece, che riguarda soprattutto il prezzo delle camere della struttura, ha subito un percorso praticamente inverso. Mentre in Italia come già citato in precedenza i prezzi si sono alzati a partire dalla seconda metà del 2021, in Argentina è stata applicata una politica di una leggera diminuzione dei prezzi, sfruttando così il forte turismo da parte dei paesi limitrofi. La qualità della struttura è però rimasta invariata per entrambe in quanto l'obiettivo rimaneva quello di offrire al cliente la maggiore qualità possibile durante il loro soggiorno. Non vi sono stati grandi cambiamenti nella gestione del personale ma vi sono state delle innovazioni riguardanti l'IT e ITC. Infatti il Trianon Borgo Pio ha introdotto la possibilità di effettuare il check-in online, innovazione che il management voleva fare già da tempo ma di fatto applicata solamente dopo la spinta della prima ondata. In Argentina invece questa tecnologia era già presente prima della pandemia. Inoltre entrambe le strutture continuano ad utilizzare prodotti di igienizzazione di qualità superiori a quelli utilizzati prima del COVID per garantire comunque la massima sicurezza ai clienti.

Nella tabella in seguito si possono osservare quali siano state le maggiori aree di intervento del management e in che modo siano state modificate. Dal punto di vista della market orientation le due strutture hanno operato in maniera diametralmente opposta. Il Trianon Borgo Pio ha alzato i prezzi data la maggiore richiesta e la disponibilità degli ospiti a pagare tariffe maggiori mentre il Trianon

Cambiamenti, innovazioni e crisis-management			
Area	Tipo	Trianon Borgo Pio	Trianon Recoleta
Market orientation	Prices	Prezzi delle camere maggiori	Prezzi delle camere minori
	Repositioning	Clientela con un budget	Mantenere status-quo
Innovazione incrementale	Sanità	Peso maggiore su misure igienizzazione con implementazione di dispenser e mascherine	Dispenser, mascherine e frazionamento del personale per garantire sicurezza
	Customer experience innovation	Implementazione check-in digitale	Maggiore peso su prenotazioni dirette tramite whatsapp
Misure Finanziarie	Tagli ai costi fissi	A fine 2021 la struttura lavora con meno personale rispetto al 2019.	Personale uguale al 2019, possibilità di smart-working per lavoratori amministrativi 1 giorno a settimana.
	Tagli ai costi variabili	Durante primi mesi struttura chiusa con solo un guardiano notturno. Dall' apertura si è ripreso con i servizi possibili.	Colazioni sospese, servizio di pulizia mantenuto e solo una parte del personale al lavoro
Pre-crisis management	Level of preparedness	Livello medio-basso; la struttura era abituata alla costante crescita di turismo.	Livello alto; le costanti crisi nel paese hanno preparato il management a crisi di liquidità garantendogli quindi una buona preparazione.
Post-crisis management	Finanziario	Politica di riduzione di mantenimento minimo dei costi durante tutto il periodo pandemico. Sfruttare il forte inizio del 2022 per aumentare le riserve della struttura.	Sfruttare al massimo il turismo in ripresa, mantenere i contatti con le società per sfruttare i contratti a medio-termine.

Figura 25: Tabella elaborata individualmente sulla base delle interviste effettuate per individuare il tipo di azioni intraprese dal management

Recoleta ha diminuito i prezzi con l'obiettivo di sfruttare il forte turismo *cheap* dai paesi limitrofi. Ha avuto luogo anche un forte riposizionamento del Trianon di Roma dato che questo ha sfruttato l'opportunità presentatasi per orientarsi verso una clientela di maggiore qualità, mentre a Buenos Aires l'intenzione è stata di mantenere lo status-quo del target, senza modificarlo a lungo-termine. Entrambe hanno implementato delle innovazioni di *customer experience* (CX) senza però sperimentare innovazioni più radicali, dati i maggiori costi e la maggiore incertezza sulla loro efficacia. Se infatti non avere una grande catena di hotel alle proprie spalle può essere un vantaggio dal punto di vista decisionale, è sicuramente uno svantaggio in quanto tutti i rischi economici delle innovazioni gravano sui conti della struttura e, in caso di crisi e di mancanza di liquidità come è avvenuto durante la pandemia, i manager sono meno propensi ad accettare un rischio di tale misura. È però possibile che con la ripresa del turismo e con le conseguenti entrate finanziarie maggiori si possa puntare su innovazioni più creative senza avere il problema della liquidità. Dal punto di vista finanziario i tagli sono stati generalmente di due tipi: verso i costi fissi ed i costi variabili. Per i primi al Trianon Borgo Pio si è assistito ad una riduzione del personale in quanto due unità hanno presentato

le dimissioni e la struttura è riuscita ad operare senza il loro apporto. Per i costi variabili invece la struttura romana ha chiuso nel periodo iniziale del lockdown ed ha riaperto appena possibile ottenendo una forte diminuzione dei costi del mantenimento per due mesi. Durante la prima riapertura però i costi sono stati ancora troppo alti rispetto ai ricavi, come si è potuto vedere nel calo dell'ADR. Le diminuzioni dei costi per il Trianon Recoleta sono state minori data la presenza di ospiti a lungo termine ed è stato eliminato il servizio di colazione, mantenendo le pulizie. Così facendo entrambi i manager hanno tentato di rallentare la carenza di liquidità della struttura. Senza poter aumentare le entrate infatti l'unica possibilità era di tagliare i costi della struttura per garantire la stabilità finanziaria necessaria.

Tutte queste misure fanno parte del *crisis-management* analizzato nel capitolo 1.5 dell'elaborato, nello specifico nella fase di *mid-crisis management*. Infatti personalmente considero tutto il 2021 come un anno di crisi dove il COVID ha avuto una forte influenza attiva sul settore e si spera che dal 2022 si possa parlare di *post-crisis management*. L'inizio del 2022 è stato molto promettente e l'obiettivo comune di entrambi i casi analizzati è di sfruttare al massimo la nuova ondata di turismo per ricostituire le riserve economiche e garantire la possibilità di investimenti in futuro. Infatti tutti gli investimenti non strettamente necessari sono stati sospesi durante questo biennio e solamente quando le entrate saranno maggiori si potranno effettuare nuovi investimenti. Nella struttura romana ad esempio a Giugno 2022 è iniziata la pianificazione della ristrutturazione di alcuni bagni legata però ad una buona performance economica nei mesi estivi. La politica attuata è quindi di una riduzione dei nuovi investimenti finché le entrate non garantiranno la sicurezza per poterli effettuare.

Per il *pre-crisis management* invece il manager argentino si è trovato sicuramente più preparato rispetto alla sua controparte italiana. Questo è principalmente dovuto alla forte instabilità economica e politica che ha colpito il paese e che il management è oramai abituato ad affrontare. È prassi infatti mantenere una forte riserva di valuta estera nelle casse della struttura ed avere grandi riserve di liquidità, mantenendo sempre sotto controllo l'inflazione. Questo clima ha formato un management che non si è fatto cogliere di sorpresa dalle crisi economiche legate alla pandemia e le finanze della società hanno retto all'impatto del COVID. A Roma invece non ci si aspettava una crisi talmente importante e le finanze della società sono state leggermente più a rischio ed è stata necessaria una iniezione di liquidità da parte della proprietà per mantenere il funzionamento completo. A fine 2021 la situazione era tale da poter sostenere che entrambe le società sono state impattate fortemente dal virus ma che sono riuscite a sopravvivere malgrado le difficoltà incontrate. I due manager hanno quindi agito seguendo una politica di cautela generale creata anche e soprattutto dalla durata della

pandemia. Inizialmente infatti si sperava in un passaggio veloce del virus ma già dopo la seconda ondata di Ottobre-Novembre 2020 con le conseguenti chiusure ci si è resi conto di non poter contare su una veloce soluzione del problema relativo alla pandemia. Questa incertezza quindi ha guidato il *decision-making* ed il mid-crisis management su binari più cauti, insistendo sulla costante apertura delle due strutture e sul contenimento delle uscite monetarie.

3.3.4. Gli aiuti statali

Vi sono state delle domande durante l'intervista legate agli aiuti statali e sulla loro efficacia durante la pandemia di COVID-19. Per l'Italia molti aiuti finanziari sono stati già citati nel precedente capitolo dell'elaborato, ma vi sono anche altri tipi di aiuti che possono aiutare a superare questa crisi economica. Infatti grazie al PNRR, quindi il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza⁸⁷, la manager del Trianon Borgo Pio sta valutando sia l'acquisto di nuovo materiale tecnologico legato ai clienti, ad esempio nuovi televisori, che l'acquisto di un nuovo software interno alla struttura che possa migliorare la visualizzazione dei dati e interagire con il software legato alla contabilità. Anche se il piano è ancora in via di sviluppo vi sono già alcuni sconti fiscali per acquisti tecnologici e sviluppi di software aziendali con l'obiettivo di spingere le imprese ad una maggiore digitalizzazione.

Per l'Argentina invece vi sono stati imponenti aiuti statali a tutela dei lavoratori della struttura. Lo stato ha infatti preso la decisione di pagare direttamente ai lavoratori il 50 per cento del loro stipendio in modo diretto versando quindi la somma sul conto bancario personale degli impiegati. Questo ha fatto sì che la necessità di liquidità della struttura non fosse così alta e vi è stato solamente un prestito preso da una banca nazionale, con interessi zero per il primo anno, servito solamente per non utilizzare le riserve in dollari dell'impresa. Infatti non vi era un alto rischio finanziario in quanto già dalla campagna elettorale del 2019 per le elezioni nazionali il management aveva adottato delle politiche di risparmio mantenendo quindi alte le proprie riserve in dollari, prevedendo un possibile peggioramento della situazione inflazionaria della nazione. Difatti queste previsioni si sono rivelate giuste e le riserve di dollari americani consentono alla struttura di operare con una certa tranquillità nella gestione finanziaria. Secondo il management il personale che più ha risentito economicamente del COVID è stato il personale amministrativo dato che il personale necessario in presenza prendeva il 100 per cento dello stipendio per i giorni effettivi lavorati, mentre il personale a distanza percepiva una percentuale minore dello stipendio.

In conclusione quindi per entrambe le strutture vi è stato un impatto degli aiuti statali sulla crisi dovuta al COVID-19 ma ambedue i manager hanno sostenuto che se la situazione finanziaria

⁸⁷ Italiadomani, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, vd. <https://italiadomani.gov.it/it/home.html>.

dell'impresa non fosse stata stabile prima della pandemia probabilmente vi sarebbero state delle conseguenze maggiori. La quantità di aiuti non sarebbe bastata in caso di una crisi in atto già prima della pandemia a coprire le perdite e il ricorrere ai prestiti con i tassi di interesse bassi o nulli non avrebbe comunque salvato l'impresa ma solamente rallentato la sua chiusura.

3.4 Le prospettive per il futuro

Dalle interviste infine è trapelata da ambedue i manager una cauta positività riguardante il futuro della propria struttura. In Italia il turismo sta riprendendo a forti ritmi e già a Maggio 2022 sono stati raggiunti i livelli di fatturazione pre-pandemia. Ovviamente in Europa l'argomento principale ora è la guerra in Ucraina e si spera in una de-escalation del conflitto per evitare ulteriori danni all'industria del turismo. Per ora però dopo vari mesi dallo scoppio del conflitto, il suo impatto è stato minore di quanto ci si sarebbe potuto aspettare, con un forte ritorno dei turisti americani a Roma. La speranza del management infatti è di ritornare il prima possibile ai risultati del 2019 con però un ADR ed un REVPAR maggiore grazie alle ottimizzazioni applicate durante la pandemia che hanno potuto ridurre i costi fissi della struttura. Inoltre vi sono una serie di nuove misure che la struttura sta pensando di applicare per migliorare l'efficienza energetica dato l'aumento del costo del gas e dell'elettricità al quale abbiamo assistito durante l'inverno del 2021. Così facendo si intende diminuire ulteriormente i costi fissi e variabili del Trianon Borgo Pio.

In Argentina il management ha espresso ottimismo per la ripresa del turismo sia nazionale che internazionale alla quale si sta iniziando ad assistere dall'inizio del 2022, quindi in piena estate. La preoccupazione maggiore è legata alla situazione economica del paese ma l'abitudine a certe crisi aiuta il management a mantenere una visione razionale sugli avvenimenti. Non è infatti la prima crisi inflazionaria affrontata dal paese purtroppo e la pandemia sicuramente non ha aiutato a migliorare la situazione. Nonostante questo il turismo sembra in netta ripresa e la speranza di raggiungere i livelli del 2019 è presente ma meno accentuata rispetto al Trianon Borgo Pio. Uno dei punti di forza della struttura argentina è dato dai suoi accordi con le istituzioni sia pubbliche che private che compongono circa il 30 per cento del totale degli ospiti degli hotel; recentemente inoltre si sono stretti accordi con importanti ambasciate per rafforzare non la quantità ma la qualità dei contratti, puntando quindi ad un rialzo dell'ADR.

Globalmente il turismo sta effettivamente subendo una forte ripresa già da Gennaio del 2022, con l'Europa e le Americhe che vedono un forte recupero dei livelli del turismo comparando quest'anno con l'anno precedente. Gli arrivi sono dimezzati rispetto ai livelli pre-pandemia ma vi è un forte recupero costante rispetto al 2021. Non vi è ancora una data certa per il raggiungimento dei

livelli del 2019 ma l'opinione generale è che questa sarà intorno al 2024 se non più tardi, seguendo quindi un miglioramento continuo fino a quella data⁸⁸. Ovviamente questo può dipendere da una serie di variabili e fattori esterni come la recente guerra in Ucraina (2022) o la definitiva scomparsa del virus ma rimane forte nel settore turistico la speranza di un ritorno alla normalità.

⁸⁸ World Economic Forum, *This is the impact of COVID-19 on the travel sector*, 2022.

Conclusione

L'obiettivo di questo elaborato era di comprendere come la pandemia da COVID-19 scoppiata nel 2020 abbia influenzato la performance ed i KPI delle strutture alberghiere. Per raggiungere questo obiettivo inizialmente si è dovuto comprendere al meglio il concetto dei KPI's del settore turistico e della performance. Se infatti lo studio dei KPI è stato seguito da una serie di definizioni e formule matematiche, la misurazione ed il concetto stesso di performance sono state più impegnative da esporre. Difatti non vi è una sola definizione sulla quale la letteratura moderna concorda ma vi sono sicuramente una serie di fattori che hanno una forte influenza sui risultati aziendali. Nel primo capitolo dell'elaborato abbiamo infatti analizzato dal punto di vista teorico sia i fattori esterni che possono influenzare l'andamento della performance, come ad esempio una pandemia, che i fattori interni alla struttura. Essi infatti sono molteplici e difficili da scomporre, ma attraverso una divisione in 5 fattori si è ottenuta una comprensione generale della loro composizione. Grazie alle basi teoriche ottenute nel primo capitolo si è riusciti a comprendere al meglio il caso studio effettuato nel terzo capitolo.

Attraverso il secondo capitolo invece si è ottenuta una fotografia dell'andamento del turismo mondiale nel 2021 e sugli effetti della pandemia su di esso. Non vi è mai stato nella storia del turismo mondiale un evento con un impatto così importante e gli effetti a lungo termine sono ancora in discussione considerando che l'evento è ancora in corso di sviluppo. Personalmente inoltre mi aspettavo un impatto maggiore da parte della campagna vaccinale sulla ripresa del turismo mondiale ma i dati presi in considerazione mostrano come per i turisti sia più importante una minore mortalità legata al virus rispetto ad un alto tasso di vaccinazione della popolazione. È stato inoltre molto interessante vedere come la ripresa del 2021 sia avvenuta non in tutti i continenti in maniera eguale e come vi siano destinazioni che sono riuscite a recuperare una buona parte dei propri turisti arrivando quasi ai livelli pre-COVID.

Infine grazie a tutte le informazioni ottenute nei primi due capitoli si è riusciti ad ottenere un caso studio più completo possibile. Attraverso i KPI e le informazioni ottenute dalle interviste si è inizialmente visto l'andamento delle due strutture nel 2019 per poi incentrarsi sul biennio 2020-2021 nel quale la pandemia ha avuto un forte effetto sugli indicatori presi in considerazione. Sono stati comparati i KPI e le decisioni prese da parte del management per affrontare la forte diminuzione dei ricavi. Le risposte alla crisi sono state simili in quanto entrambe le strutture hanno tagliato i costi non necessari e sono rimaste aperte durante quasi tutto il periodo pandemico. Il Trianon Borgo Pio si è incentrata sui contratti a lungo termine diminuendo l'ADR ma garantendo delle entrate stabili per assicurare il funzionamento della struttura. Il Trianon Recoleta invece aveva già vari contratti a lungo

termine che riuscivano a garantirgli delle entrate durante tutta la prima ondata. Entrambe hanno avuto come primo obiettivo garantire la sicurezza e l'igiene ai propri ospiti implementando le misure di igienizzazione e di pulizia richieste e mettendo in sicurezza anche il proprio staff.

Questo elaborato è stato molto stimolante in quanto ero personalmente interessato all'argomento dell'impatto del COVID-19 sulle strutture alberghiere e sulla loro performance. I primi due capitoli hanno richiesto una ricerca accademica molto ampia per costruire le basi per l'analisi effettuata nel terzo capitolo e sicuramente vi sarebbe stata la possibilità di approfondirli ancora di più data l'elevata quantità di nuovo materiale accademico esistente. L'attualità dell'argomento rappresenta sia un punto di forza che di debolezza dell'elaborato in quanto se da una parte è stimolante approfondire un argomento che sta ancora avendo effetti sull'economia mondiale, dall'altra non è passato il tempo necessario per analizzare la pandemia con il necessario distacco accademico. Molti dati ed articoli accademici sono attualissimi e per comprendere a pieno gli effetti a lungo-termine della pandemia sul turismo bisognerà aspettare ancora la sua fine totale e l'assestamento del settore turistico. È indubbio però che la ripresa alla quale abbiamo assistito nel 2021 e nei primi mesi del 2022 dia una forte speranza al settore, con l'obiettivo di tornare ai livelli pre-pandemia entro il 2024 e di ridare così vita ad un'industria centrale per l'economia mondiale e in particolare per quella italiana.

Allegati

Si allega in seguito un riassunto delle due interviste effettuate ai manger delle due strutture. Sulla sinistra è presente il contesto della domanda e della parte di conversazione e a seguire la domanda specifica. Le risposte sono state riassunte ed i numeri e valori restanti inseriti nell'elaborato e nei grafici sono stati ottenuti attraverso file Excel e sono stati elaborati in maniera indipendente per ottenere una visualizzazione facilitata dei *trends* attraverso la creazione di grafici.

Contesto	Domanda	Trianon Borgo Pio	Trianon Recoleta
Impatto del COVID-19	Come ha impattato il COVID sulla performance della struttura? Sia punto di vista economico che delle risorse umane?	Inizialmente la struttura ha chiuso per due mesi, mantenendo solamente un guardiano notturno e riducendo i costi al minimo. Gli introiti e l'ADR sono scesi vertiginosamente inizialmente e la ripresa del 2021 ha portato un'occupazione alta in concomitanza dei contratti a lungo termine.	Non abbiamo mai potuto chiudere la struttura data la presenza di ospiti fissi. Abbiamo mantenuto la struttura al minimo togliendo il servizio di colazione e facendo venire a dormire il personale a turni per 10 giorni nelle stanze per evitare i contagi. Grazie a questo sistema abbiamo risparmiato perché l'altra opzione di organizzare delle navette era di difficile attuazione. Siamo riusciti a non avere nessun contagiato nello staff nei primi anni di pandemia.
Cambiamenti	Come è cambiata la struttura dal 2019 a oggi?	Ad oggi la struttura lavora con meno personale rispetto a prima ma in modo ugualmente efficiente.	Ora l'ottanta per cento del personale è in presenza ed è stata introdotta la possibilità del lavoro a distanza per il personale amministrativo un giorno alla settimana. Il numero totale degli impiegati è rimasto lo stesso di prima della pandemia.
	Ci sono stati cambiamenti nel target della struttura?	Si è notata una predisposizione ad una spesa maggiore da parte dei turisti. Oggi vengono vendute le camere migliori a prezzi che prima della pandemia non erano possibili.	C'è stata un'esplosione da dicembre 2021 del turismo "cheap" soprattutto da parte dell'Uruguay. Grazie al cambio "ufficioso" del dollaro è diventato molto conveniente visitare il paese.
Crisis management	Quali scelte sono state effettuate nell'affrontare la pandemia?	La scelta di rimanere aperti ha fatto sì che le poche società che necessitavano di alloggi fossero predisposte a scegliere la nostra struttura. Ancora oggi (inizio 2022) arrivano richieste di contratti a lungo termine ma le tariffe offerte sono troppo alte rispetto ai budget aziendali. Il focus principale è stato sempre quello di garantire la maggiore sicurezza possibile al cliente e durante tutto il biennio 2020-2021 abbiamo ricevuto solamente una lamentela riguardante le misure sanitarie che sono state pubblicate sia sui nostri social che sul sito della struttura.	Oltre la divisione del personale in turni abbiamo dato molta importanza alla salute ed abbiamo sfruttato il "know-how" e le conoscenze riguardanti i contratti a lungo termine per ottenere delle entrate costanti. Anche quel settore ha risentito della pandemia ma ora stanno riprendendo molti contatti con compagnie private e ambasciate. Abbiamo richiesto un prestito bancario non per vera mancanza di liquidità ma solamente per non utilizzare le riserve in dollari della società. Infine per garantire la massima sicurezza sanitaria abbiamo dato la disponibilità di solamente un appartamento su due per piano, evitando al massimo i contatti.

Bibliografia

Abhinav Sharma, Hakseung Shin, María Jesús Santa-María, Juan Luis Nicolau, *Hotels' COVID-19 innovation and performance*, *Annals of Tourism Research*, Volume 88, 2021.

Ana M. Romero-Martínez, Fernando E. García-Muiña, *Digitalization level, corruptive practices, and location choice in the hotel industry*, *Journal of Business Research*, Volume 136, 2021.

Angelo Bonfanti, Vania Vigolo, Georgia Yfantidou, *The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective*, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 94, 2021.

Banca d'italia, *Indagine su turismo internazionale*, 2021, vd. https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2021-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_18062021.pdf.

Barsanti Andrea, *Studenti bloccati a Malta per covid, oggi l'arrivo a Fiumicino. Continua l'odissea per altra comitiva romana*. RomaToday, 2021.

Carlos Pestana Barros, Luis Pinto Machado, *The length of stay in tourism*, *Annals of Tourism Research*, Volume 37, Issue 3, 2010.

Cheng-Hua Wang, Kuan-Yu Chen, Shiu-Chun Chen, *Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors*, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 31, Issue 1, 2012.

Diego Navarro-Drazich, Cristian Lorenzo, *Sensitivity and vulnerability of international tourism by covid crisis: South America in context*, *Research in Globalization*, Volume 3, 2021.

Dimitris Manolopoulos, Eirini Peitzika, Xenia J. Mamakou, Barbara Myloni, *Psychological and formal employment contracts, workplace attitudes and employees' turnover intentions: Causal and boundary inferences in the hotel industry*, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 51, 2022.

Eric S.W. Chan, *Influencing stakeholders to reduce carbon footprints: Hotel managers' perspective*, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 94, 2021.

Eunhye Park, Woo-Hyuk Kim, Sung-Bum Kim, *How does COVID-19 differ from previous crises? A comparative study of health-related crisis research in the tourism and hospitality context*, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 103, 2022.

Hakseung Shin, Juhyun Kang, *Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness*, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 91, 2020.

Hakseung Shin, Richard R. Perdue, Juhyun Kang, *Front desk technology innovation in hotels: A managerial perspective*, Tourism Management, Volume 74, 2019.

ISTAT, *Movimento turistico in ripresa ma ancora lontano dai livelli del 2019*, 2021: vd. https://www.istat.it/it/files//2022/01/REPORT_MOVIMENTOTURISTICO_2021.pdf.

Jaffar Abbas, Riaqa Mubeen, Paul Terhempa Iorember, Saqlain Raza, Gulnara Mamirkulova, *Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry*, Current Research in Behavioral Sciences, Volume 2, 2021.

Kaitano Dube, *COVID-19 vaccine-induced recovery and the implications of vaccine apartheid on the global tourism industry*, Physics and Chemistry of the Earth, Parts A/B/C, 2022.

Karen L. Xie, Linchi Kwok, *The effects of Airbnb's price positioning on hotel performance*, International Journal of Hospitality Management, Volume 67, 2017.

Leo Y.M. Sin, Alan C.B. Tse, Vincent C.S. Heung, Frederick H.K. Yim, *An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, Volume 24, Issue 4, 2005.

Luke Okafor, Eric Yan, *Covid-19 vaccines, rules, deaths, and tourism recovery*, Annals of Tourism Research, 2022.

Manojit Chattopadhyay, Subrata Kumar Mitra, *Determinants of revenue per available room: Influential roles of average daily rate, demand, seasonality and yearly trend*, International Journal of Hospitality Management, Volume 77, 2019.

Ming-Hsiang Chen, *The response of hotel performance to international tourism development and crisis events*, International Journal of Hospitality Management, Volume 30, Issue 1, 2011.

Minsun Kim, Wesley Roehl, Seul Ki Lee, *Effect of hotels' price discounts on performance recovery after a crisis*, International Journal of Hospitality Management, Volume 83, 2019.

Oğuz Türkay, Seyit Ahmet Solmaz, Serkan Şengül, *Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 24, 2011.

Primitiva Pascual-Fernández, María Leticia Santos-Vijande, José Ángel López-Sánchez, Arturo Molina, *Key drivers of innovation capability in hotels: implications on performance*, International Journal of Hospitality Management, Volume 94, 2021.

Primitiva Pascual-Fernández, María Leticia Santos-Vijande, José Ángel López-Sánchez, Arturo Molina, *Key drivers of innovation capability in hotels: implications on performance*, International Journal of Hospitality Management, Volume 94, 2021.

Ruggero Sainaghi, *Hotel performance: state of the art*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 22, No.7, 2010.

Ruggero Sainaghi, Paul Phillips, Rodolfo Baggio, Aurelio Mauri, *Hotel performance: Rigor and relevant research topics*, International Journal of Hospitality Management, Volume 78, 2019.

Senbeto Dagnachew Leta, Irene Cheng Chu Chan, *Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality*, International Journal of Hospitality Management, Volume 95, 2021.

Stanislav Ivanov, Theodoros A. Stavrinoudis, *Impacts of the refugee crisis on the hotel industry: Evidence from four Greek islands*, Tourism Management, Volume 67, 2018.

UNWTO Briefing note – Tourism and COVID-19, Issue 3, *Understanding Domestic Tourism and Seizing its Opportunities*, 2020.

UNWTO, Tourism Data Dashboard.

Ursula Grisseemann, Andreas Plank, Alexandra Brunner-Sperdin, *Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation*, International Journal of Hospitality Management, Volume 33, 2013.

World Economic Forum (WEF), *This is the impact of COVID-19 on the travel sector*, 2022. <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/global-travel-tourism-pandemic-covid-19/> .

Zhelyu Vladimirov, Allan M. Williams, *Hotel innovations and performance – The mediating role of staff related innovations*, Tourism Management Perspectives, Volume 28, 2018.