

Euro Disney vs Disneyland Paris (1992-1996)

Esercizio

Il primo parco tematico della Walt Disney nasce in California nel 1955, incarnazione del mito disneyano. Negli anni successivi Disney apre il parco di Orlando, Florida, che in breve diventa la meta turistica preferita negli USA. Entrambi i parchi mostrano fin dai primi anni elevati livelli di redditività. Nello schema consolidatosi nel tempo, il business si alimenta, oltre che con le entrate per i biglietti di ingresso, anche con i consumi collegati al periodo di permanenza al parco (ristorazione, alimenti, bevande, regali, souvenirs, gadget vari...) e con le tariffe alberghiere.

I parchi Disney offrono un divertimento *clean and safe* per famiglie. Le regole di condotta (*appearance code*) che i dipendenti Disney devono rispettare sono rigidamente codificate. Gli uomini devono avere capelli corti e la barba rasata. Non devono avere baffi. Le donne devono mantenere uno standard di abbigliamento ritenuto compatibile col prodotto Disney che i consumatori si aspettano. Devono mantenere il colore naturale dei capelli. L'uso del trucco è limitato, così come di monili e accessori. Il numero e il diametro degli orecchini è sottoposto a vincolo regolamentare. Per tutti, i tatuaggi devono essere coperti. Anche la pulizia del parco è una priorità assoluta. All'una di notte entrano in azione le squadre per pulire e riassetare tutti gli spazi accessibili al pubblico in previsione dell'apertura delle 8.00. Ingrediente necessario per la riuscita della formula competitiva è inoltre la grande flessibilità delle condizioni di impiego: la grande maggioranza degli addetti è a tempo determinato, stagionali o part-time, data l'alta componente di stagionalità del business.

Nel 1983 inizia il processo di internazionalizzazione, con l'inaugurazione di Tokyo Disneyland. Il sito prescelto può essere raggiunto in tempi relativamente brevi da circa 30 milioni di residenti. Nel primo anno di attività 10 milioni di persone visitano il parco. In 4 anni si raggiunge il break even point. Tra il 1983 e il 1988 il parco è visitato da 50 milioni di persone, la metà della popolazione nipponica. A Tokyo Disneyland i segnali e le indicazioni sono in lingua inglese, con una minuscola traduzione in lingua locale. Il cibo servito nei ristoranti è prevalentemente US-based, del tutto simile a quello dei parchi statunitensi (McDonald's, Kentucky Fried Chicken,...). La redditività è elevatissima.

A metà degli anni '80, Disney decide di entrare anche sul mercato europeo dei parchi tematici.

L'Europa diventa una priorità strategica. Dopo un ballottaggio con la Spagna, la scelta di localizzazione ricade sulla Francia. La Spagna ha un clima migliore, ma la Francia ha una maggiore base di popolazione. Con il maggiore investimento privato statunitense mai realizzato fuori dai confini nazionali, nell'aprile 1992 Disney apre, a Marne-la-Vallée, Euro Disney, il più grande parco a tema di Europa. Marne-la-Vallée, ottimamente servita dalla rete viaria e aeroportuale, si

trova a poche decine di chilometri da Parigi, una delle capitali del turismo mondiale, al centro di un bacino di utenza costituito da più di 300 milioni di persone in grado di raggiungere il sito in meno di un giorno d'auto o di treno.

La pianificazione dell'investimento in Francia si basa sulle precedenti esperienze di Disney nel business dei parchi a tema. Serie storiche di dati molto dettagliate consentono di stimare con accuratezza il numero dei visitatori attesi, i loro modelli di spesa durante la visita, il loro comportamento di consumo e di acquisto. La recente apertura di Tokyo Disneyland offre dati molto recenti su un'esperienza di internazionalizzazione di successo. Il target è la famiglia europea alla ricerca di parchi a tema di fascia alta, sia per il tipo di intrattenimento che per il servizio offerto.

Così si esprime nel 1992 un alto dirigente Disney: "Il mondo Disney renderà il parco francese completamente diverso da tutti gli altri prodotti potenziali sostituiti attualmente presenti in Europa, tutti parchi molto più piccoli e col brand meno noto. Su quella fascia di mercato, opereremo praticamente come dei monopolisti". Nella tabella seguente si evidenziano prezzi di ingresso e spesa media comparati dei parchi Disney.

Prezzo di accesso e spesa procapite. Dati 1994

PARCO	Biglietto adulti (US\$)	Spesa procapite (US\$)
California e Orlando	29-35	45-60
Tokyo	38	70-85
Francia	47	30-45

L'adattamento dell'offerta al consumatore europeo prevede:

- menù più vari e leggermente modificati, ritoccati per assecondare il gusto europeo (es.: una nuova miscela di caffè dal gusto ritenuto più universale);
- un maggior numero di aree coperte per la sosta e il passaggio dei visitatori e molte più attività svolte indoor;
- più attenzione a temi tratti da fonti europee (Pinocchio, saghe nordiche,...);
- il francese è la lingua ufficiale del parco.

I top manager Usa sono però molto attenti a non snaturare la formula competitiva ritenuta vincente. In molti aspetti Disney semplicemente adotta quello che ha funzionato bene in America e in Giappone. Ai responsabili della progettazione dell'offerta ripetono di "fare le cose che sapete fare. Fate qualcosa di americano". Euro Disney deve diventare il più "occidentale di tutti i parchi Disney". Deve rimanere un'attrazione "molto americana e non perdere la sua identità di prodotto del mondo Disney".

La comunicazione Disney nel 1992 richiama alcuni attributi specifici della nuova offerta: "Il più grande parco tematico del mondo"; "Più grande di Disneyland".

Il primo aggiustamento avviene dopo il primo semestre di attività: a fine '92 la campagna di comunicazione punta ad identificare Euro Disney come la "California a 30 chilometri da Parigi".

L'accoglienza del mondo culturale francese è fortemente critica. Ariane Mnouckine, direttore teatrale, definisce il parco come una "Chernobyl culturale". Altri sostengono che Mickey Mouse esaspera il concetto di individualismo e trasforma i bambini in consumatori. Il parco a tema è additato da altri ancora come esempio di neoprovincialismo americano. Qualcuno parla di "americanizzazione" dell'Europa. Il principale sindacato francese, inoltre, esprime scetticismo sulle stime relative alle creazioni di nuovi posti di lavoro (12.000 solo all'interno del parco, più molti altri nell'indotto), sull'applicabilità del rigido codice di condotta per i dipendenti Disney e, soprattutto, non è disposto a derogare alle regole della legislazione sul lavoro e concedere maggiore flessibilità di impiego agli addetti Disney in Francia. La maggior parte degli addetti assunti inizialmente sono pertanto a tempo indeterminato.

Nel primo anno di attività (1992-93), il numero di visitatori è di 9,8 milioni, contro gli 11 milioni previsti, con un afflusso basso soprattutto nel periodo invernale, anche a causa della difficile congiuntura economica europea. I visitatori francesi sono la metà del previsto (solo il 29% del totale). Il tempo medio di visita del parco è inferiore alle attese. Di conseguenza, la spesa media extra-biglietto dei visitatori è decisamente inferiore rispetto alle famiglie in Usa e Giappone. Molto più ridotto del previsto anche il tasso di occupazione degli hotel Disney (50% contro il 60% previsto), anche perché i prezzi sono superiori ad hotel parigini della stessa categoria.

La ricerca di una qualità "europea" porta a più elevati investimenti di insediamento e spinge verso l'alto i costi operativi di gestione. I costi del lavoro ammontano al 24% dei ricavi, rispetto al 13% atteso. Nonostante questo, molti visitatori lamentano un livello di servizio inferiore alle attese, code alle attrazioni troppo lunghe (che diventano soprattutto insopportabili considerando che la maggior parte dei visitatori ha un periodo di permanenza inferiore ai 2 giorni) e prezzi troppo elevati. Molti europei trovano che Disneyland Florida non è solo è molto più attrattiva nei mesi invernali, ma che è anche più conveniente, anche grazie alle ridotte tariffe aeree. I visitatori europei ad Orlando crescono nell'anno di apertura di Euro Disney. Neanche negli anni successivi si raggiunge l'obiettivo degli 11 milioni di visitatori l'anno, nonostante i forti investimenti in comunicazione, l'aggiunta di nuove attrazioni e i tentativi di meglio sintonizzare l'immagine Disney nei confronti del consumatore europeo e frequenti campagne di riduzione dei prezzi nell'ordine di circa il 20%. Nel 1996 Euro Disney viene rinominato come Disneyland Paris.

La profittabilità è un obiettivo molto critico da raggiungere, fin dai primi anni. Nel primo anno finanziario Euro Disney perde 1,7 miliardi di Franchi Francesi, mezzo milione di dollari in termini di perdite prima delle imposte. Nel 1994 la crisi raggiunge livelli tali da richiedere un intervento pesante di ristrutturazione finanziaria del debito da parte di Walt Disney verso le banche francesi.

Negli anni successivi, pur evitando il tracollo, la redditività non si riprende.

DOMANDE

1. Nella progettazione dell'offerta relativa al parco tematico in Francia, quali elementi del marketing mix sono stati adattati da Disney e quali utilizzati in modo standardizzato?
2. Che valutazione date della segmentazione fatta da Walt Disney per il mercato europeo prima dell'apertura del parco?
3. Come valutate la strategia di posizionamento di Disney nel mercato europeo dei parchi divertimento? Che valutazione date del successivo cambiamento del nome in Disneyland Paris?
4. Quali interventi correttivi consigliereste al management?