

HOTEL & FINANZA

Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero

HOTELLERIE

LE PROSPETTIVE DI INVESTIMENTO IN EUROPA

HOTEL TRANSACTIONS

NUBI SUL CIELO DELLA FINANZA ALBERGHIERA

MANAGEMENT

CONVIENE CONSEGNARE L'ALBERGO A UNA SOCIETÀ DI MANAGEMENT?

ESISTONO DELLE REGOLE PER GLI AFFARI IMMOBILIARI ALBERGHIERI?

Il mondo delle transazioni alberghiere è generalmente un mondo senza regole scritte, nel quale, per esempio, in Italia può passare di mano un albergo di 200 camere a "solo" 5 milioni di euro. A riguardo un'etica non esiste. Negli Stati Uniti c'è invece la *Fondazione Valutazione* che indica i motivi per cui alienazione, cessione, e acquisizione non dovrebbero essere influenzate, praticate perlomeno dai periti immobiliari.

ITALIAN HOTEL MONITOR

Il primo trimestre del 2017 va in archivio con una performance complessivamente positiva per gli alberghi italiani, con l'occupazione camere media della categoria *upscale* (4 stelle) al 60,4% (+1,8%) e il prezzo medio camere a 103,89 euro (+0,6%).

MAY DAY, MAY DAY... TURISMO C'È UN'EMERGENZA

Mercato piatto, crescita a zero-virgola, inflazione superiore all'aumento dei prezzi, tasso di occupazione camere sostanzialmente stabile, domanda solo in lievissima crescita. E cosa fanno gli operatori? Aspettano Godot, illudendosi che le OTA facciano da salvatrici dei bilanci aziendali. Ma siamo certi che funzioni così?

Editoriale

di Aureliano Bonini*

Le prospettive di investimento in Europa



Il BHN (Hotel Investment Survey) è un report recentemente pubblicato che viene completato con il contributo di esperti, advisor e manager del settore alberghiero. Il report è biennale e invita a prestare la massima attenzione alle attività dei maggiori investitori del pianeta. Un'occhiata basta per scoprire che i grandi investitori internazionali stanno acquistando debiti e sofferenze di banche e di assicurazioni italiane che da diversi anni hanno in portafoglio centinaia di alberghi che hanno smesso di pagare le rate e decine di immobili adattabili ad hotel. In sostanza ci sono almeno 500 alberghi in tutta Italia che non pagano l'IMU, il canone di locazione e le rate del mutuo. Siamo di fronte ad un grande, grosso e appetitoso affare al quale i maggiori fondi d'investimento mondiali (grandi compratori di debiti) guardano con scientifico interesse. I più famosi di loro hanno messo gli occhi sul piccolo e

*Aureliano Bonini è esperto di organizzazione alberghiera e hotel management, ha insegnato alle facoltà di Economia dell'Università di Perugia, di Rimini e alla Luiss di Roma. Dal 2007 è Lecturer di European Food&Beverage alla Hotel School della Cornell University di Ithaca, N.Y. (USA). Trademark Italia opera nel settore dal 1982 con un portafoglio attuale di 250 alberghi.

medio terziario tradizionale italiano: quello alberghiero. Stanno trattando strutture ricettive (alcune anche prestigiose) al 20% del loro storico valore. Il silenzio è importante per portare a termine questa attività che nel 2017 dovrebbe crescere ulteriormente e assumere dimensioni significative con l'arrivo sul mercato dei "mal di pancia" dei maggiori istituti di credito italiani. Le principali società italiane di management sono in fibrillazione e si candidano già a gestire gli alberghi sofferenti per conto degli investitori che, come è noto, non gestiscono mai le aziende che acquisiscono.

Se nel 2016 i fondi d'investimento avevano portato a casa a condizioni altamente speculative qualcosa come 200 hotel di varia categoria, nel biennio 2017-2018 potrebbero addirittura essere un migliaio gli hotel destinati a cambiare padrone e gestione. Tra le banche costrette ad alleggerire il debito, assicurazioni con giganteschi portafogli alberghieri e istituti decotti obbligati a cedere immobili ricettivi si prevede un rapido evolvere di investimenti miliardari con investitori internazionali alla ricerca di partners competenti per metterli a reddito..

Valutare, acquistare e vendere un hotel

Master Meeting offre ai suoi lettori un nuovo servizio di consulenza e assistenza rivolto a chi desidera valutare, acquistare o vendere il suo albergo. Contattate la redazione di Master Meeting (tel. 02862327) e sarete richiamati il più rapidamente possibile dai nostri consulenti.

HOTEL TRANSACTIONS

Nubi sul cielo della finanza alberghiera

L'attuale performance degli alberghi europei sembra mediamente positiva, soprattutto nei grandi e medi centri urbani e nelle località turistiche di primo livello. Ma anche se i proprietari non si lamentano e gli affittuari brontolano, di fatto i valori immobiliari, da 9 anni, non crescono abbastanza per innovare e ringiovanire le strutture ricettive che ora sono visibilmente invecchiate.

Da considerare poi le nubi che hanno oscurato lo scenario più recente, come la Brexit e le elezioni nazionali in Francia e Germania, contingenze simili creano sempre instabilità generando incertezza nei players della grande finanza internazionale. Nella generale indifferenza delle nazioni europee per i fenomeni terroristici e in assenza di interventi per fermare gli attentatori, la finanza non riesce a fare

previsioni certe, univoche, di medio e lungo termine. In positivo però, rispetto al 2016, accade che i tre quarti degli operatori interpellati dal BHN Hotel Investments Survey prevedano per il 2017 volumi di fatturato in crescita.

In Europa le occasioni di investimento non mancano poiché numerose banche UE stanno smobilitando le sofferenze e diversi esperti, analisti e addetti ai lavori vedono

rosa. Cody Bradshaw di Starwood Capital Group, Theodor Kubák di Union Investment e Chris Martin di HVS Hodges Ward Elliott prevedono, per esempio, che la grande liquidità disponibile sul mercato genererà compratori aggressivi e numeri crescenti di venditori deboli, fattore questo che normalmente facilita gli investimenti internazionali e riduce drasticamente il prezzo per camera.

Germania e Gran Bretagna dovrebbero essere i mercati più frequentati dagli investitori. La Germania continuerà ad attrarre capitali stranieri grazie alla generosa disponibilità di denaro a bassi tassi di interesse e in virtù del crescente numero di proprietari alberghieri che per i modesti profitti e il montante potere delle OTA, hanno deciso di disinvestire e spostare il loro denaro in altri campi d'azione. La Gran Bretagna, e Londra in particolare, si confermano un mercato particolarmente attraente per gli investitori e, nonostante la Brexit, le opportunità si moltiplicheranno così come cresceranno i valori immobiliari delle migliori strutture.

Per quanto riguarda, invece, il Sud Europa, gli advisor ammettono che gli investimenti si concentrano nei grandi centri urbani di Spagna e Portogallo. In Italia, secondo gli analisti, si attende il momento in cui le banche saranno costrette a cedere il loro debito agli investitori internazionali, il che significa prezzi molto bassi per unità camera (si stima che il prezzo medio si aggiri su 20-25.000 euro per chiave).

Difficile, infine, prevedere l'andamento degli investimenti alberghieri nei Paesi dell'Est Europa: da Russia, Polonia, Repubblica Ceca e Ungheria le notizie non filtrano e

Interessante occasione in Abruzzo

Stupenda Country House Le Grotte dei Saraceni a Sant'Omero (nel cuore dell'Abruzzo), destinazione turistica perfetta. Ottima reputazione anche come Bed & Breakfast. Proprietario vende "chiavi in mano". Reddito garantito e condizioni formidabili. Contatti riservati: 335 6139208

Compravendite e gestioni - maggio 2017

HOTEL IN VENDITA

Categoria	Camere	Location
5 stelle	68	Roma
4 stelle - centralissimo	100	Rimini
4 stelle - prima linea	130	Giulianova
4 stelle	100	Bari
4 stelle	66	Verona
4 stelle	60	Sanremo
4 stelle	50	Genova
4 stelle	38	Madonna di Campiglio
4 stelle	50	Riccione
4 stelle	54	Milano (Stazione Centrale)
3 stelle	42	Salice Terme (PV)
3 stelle - sul mare	30	Rimini - Viserbella
3 stelle	35	Torino

HOTEL IN LOCAZIONE

4 stelle	50	Ruvo di Puglia
4 stelle	90	Venezia-Mestre
4 stelle	60	Firenze
3 stelle	56	Riviera Romagnola

CATENA ITALIANA IN ESPANSIONE
CERCA HOTEL DI STANDARD INTERNAZIONALE (AFFITTO-LOCAZIONE)

non è dato sapere quale sia l'orientamento dei gestori di immobili spesso di proprietà dello stato. Osservando l'andamento dei maggiori capoluoghi dell'Europa orientale si nota, infatti, lo scarso interesse degli investitori occidentali per gli hotel, dai quali per ora gli investitori cercano di stare alla larga. Complessivamente, quindi, vedremo

cambiare l'ospitalità, assisteremo alle battaglie tra nuove e vecchie piattaforme di prenotazione online, ma senza spallate risolutive e senza fretta. Il 2017 dovrebbe essere un anno positivo per l'Italia e in genere per il turismo intraeuropeo. Vedremo anche vendite e acquisizioni di asset alberghieri non strategici a prezzi che faranno storia.

OPPORTUNITÀ DI INVESTIMENTO IN BRASILE

Vendesi a Morro de Sao Paulo, Bahia, il Village Paraiso Tropical: 85 camere in 13 case a due piani, tutte con balcone o veranda con amaca, (65 funzionanti e 20 da ristrutturare), ristorante e bar sulla spiaggia, 2 piscine (per adulti e bambini) con bar, area di 121 metri quadrati da adibire a palestra, spazio eventi e wi fi free. Possibilità di sviluppo: esiste un progetto approvato di costruzione di un residence di 120 appartamenti con due tipologie di soluzione differenti per due nicchie di mercato. Si tratta di 10 blocchi con villette a schiera a due piani. Ampliando il ristorante della spiaggia, è possibile trasferire il servizio della prima colazione nel ristorante della spiaggia, e trasformare l'attuale edificio in camere con vista mare, in modo da raggiungere un numero complessivo di oltre 100 camere senza dover costruire.

Info: Village Paraiso Tropical: Terceira Praia s.n.c. - 45420000 - Morro De Sao Paulo - Bahia Tel. +55 75 3652 1090 / 3652 1072 - cel Nadir (75) 991854038 Website: www.villageparaisotropical.com.br - E-mail: sarikurnadir@gmail.com; Nadir +39 339 5438914

Esistono delle regole per gli affari immobiliari alberghieri?

Il mondo delle transazioni alberghiere è generalmente un mondo senza regole scritte, nel quale, per esempio, in Italia può passare di mano un albergo di 200 camere a “solo” 5 milioni di euro. Questo accade nel 2017 e non si tratta di usura, ma di *passaggi* essenziali e liquidazione di progetti sbagliati, strutturalmente e finanziariamente. Ci sono resort e villaggi che nessuno vuole, aperti circa 100 giorni all’anno e che non danno reddito. La stagionalità frequentemente penalizza i bilanci e i resort balneari che non si riescono a gestire con un ebit dignitoso e profitti sufficienti per pagare i costi fondamentali vengono svenduti.

Non esiste una morale, un’etica a questo riguardo. Esiste però una fondazione, la *Fondazione Valutazione*, che negli Stati Uniti è espressione del Congresso e cita quello che nelle compravendite non è standard (per distinguere da quello che lo è). L’istituzione – per quello che può valere – indica i motivi per cui l’alienazione, la cessione, e l’acquisizione non dovrebbero essere influenzate, sfruttate, praticate, normate, autorizzate, firmate e sottoscritte perlomeno dai periti immobiliari.

Ad esempio uno dei testi disponibili da consultare prima di passare alla valutazione immobiliare definisce il valore di mercato come: *“Il prezzo più probabile che una proprietà dovrebbe portare in un mercato competitivo e aperto in tutte le condizioni necessarie per una vendita nella quale l’acquirente e il venditore si impegnano ad agire con prudenza e con cognizione di causa, assicurandosi che il prezzo non sia influenzato da condizioni esterne straordinarie, indebite pressioni, minacce personali, ricatti, ostacoli giuridici, vincoli legislativi, etc.”*. Per stare nelle regole dell’etica immobiliare la vendita dovrebbe dunque partire da un dato chiaro e specifico, e il passaggio di proprietà dal venditore al compratore dovrebbe avvenire quando:

1. il compratore e il venditore sono positivamente motivati;
2. entrambe le parti sono ben informate sullo stato dell’immobile o ben consigliate sulla salute strutturale;
3. ciascuno agisce convinto di fare il proprio interesse;
4. ci sono tempi ragionevoli di esposizione del prodotto in vendita sul mercato aperto (deve esserci il tempo essenziale per verificare il valore, l’effettiva disponibilità e la legittimità della transazione);
5. il pagamento viene effettuato secondo termini e accordi finanziari chiari e trasparenti e secondo la normativa corrente delle prime 15 nazioni occidentali;
6. il prezzo per camera rappresenta il corrispettivo che normalmente si usa per valutare la proprietà alberghiera. L’alienazione dell’albergo dipende dalla valutazione dell’esercizio considerato “azienda produttiva” quindi per il reddito che è in grado di produrre e non per le stime dell’edificio considerato come asset immobiliare;

7. il passaggio di proprietà non deve essere condizionato da contratti vincolanti, condoni, abusi, inadempimenti amministrativi e/o concessioni speciali a persone che potrebbero rappresentare “servitù” e/o vincoli associati con la vendita.

L’etica statunitense sancisce che in ogni vendita è fondamentale stabilire e/o stimare:

- a. il valore di mercato che dipende sempre dalla quantità di reddito prodotto negli ultimi 5 anni di gestione;
- b. il prezzo di vendita si determina in base alle richieste/valutazioni del venditore. Prassi abituale di chi vende è quella di utilizzare dei moltiplicatori dell’ebitda per stabilire il valore dell’albergo, ad esempio è frequente l’utilizzo del moltiplicatore 10-15, che significa moltiplicare per 10 o 15 volte la differenza costi-ricavi (GOP) stabilizzata o in alternativa quella dell’ultimo anno;
- c. la definizione di *valore di mercato* si basa su due variabili: la prima è il prezzo più alto (che dipende dal venditore), la seconda è il prezzo più probabile (che dipende dal compratore).

Concludendo, negli USA o in Europa non esiste un valore oggettivo o che possa essere definito “realista” per ciascuna unità produttiva (la camera, simbolicamente e internazionalmente definita *key*) disponibile in quell’asset. Per ogni *key* l’investitore potrebbe offrire un prezzo collegato al principio di sostituzione o comparazione pensando cioè al prezzo pagato per un’attività alternativa ugualmente desiderabile.

In sintesi la determinazione del prezzo di un hotel e il suo valore di mercato non sono scienze esatte. La preparazione delle richieste e delle offerte richiede una valutazione non solo dell’età dell’albergo, del suo stato, della location e della quantità di camere, ma anche delle prospettive di performance, un lavoro che, a sua volta, richiede competenza, conoscenza del mercato di riferimento, immaginazione ed empatia ... e qualcuno che sappia tradurle in business plan.

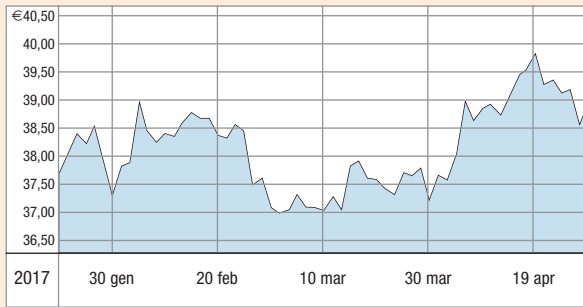
Insomma per effettuare un’eticamente corretta transazione alberghiera serve anche:

- una visione delle aspettative dell’acquirente e dei suoi obiettivi di vita;
- la disponibilità di mezzi, di liquidità dell’acquirente stesso prima del ricorso alle banche;
- comprendere quanto impegno personale l’acquirente conta di assegnare alla gestione o alla cura dell’asset;
- studiare il livello di simpatia del compratore per il territorio, la location e l’aspetto di quell’asset;
- il livello di interesse (e passione) per quell’attività: gestirà direttamente o la affiderà a terzi?

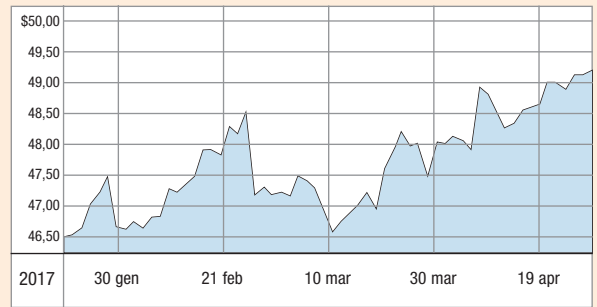
In estrema sintesi bisogna immaginare il gap tra il prezzo di vendita (pensato dal venditore) e il valore di mercato (nella mente del compratore). Conclusione: è meglio farsi consigliare da chi ha la capacità di stimare il reddito migliore che quell’asset produrrà.

IL BORSINO DELLE CATENE

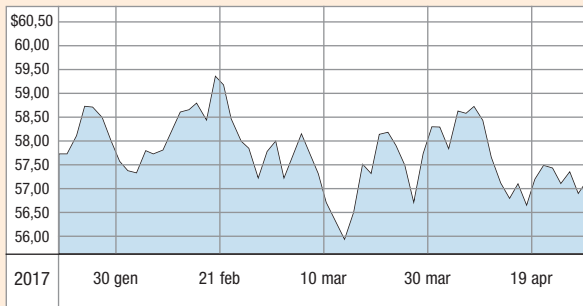
Accor Hotels (Bourse de Paris)



InterContinental Hotels Group (NYSE)



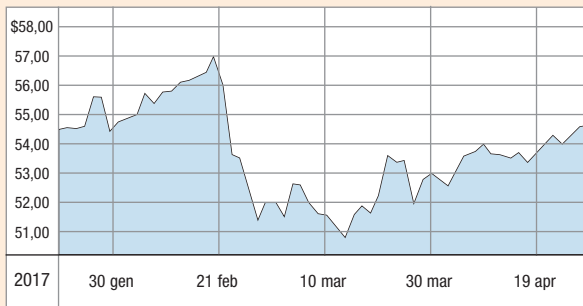
Hilton Worldwide (NYSE)



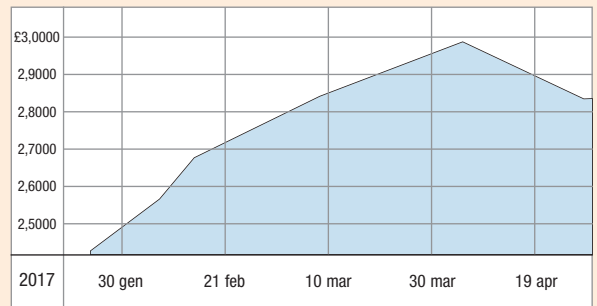
Choice Hotels International (NYSE)



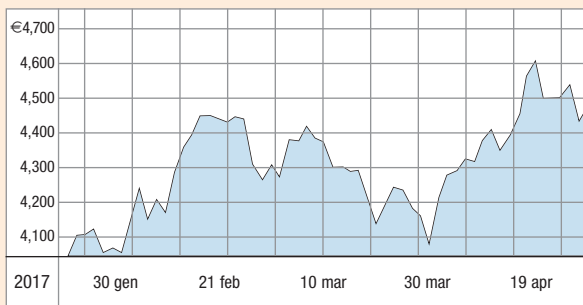
Hyatt Hotels (NYSE)



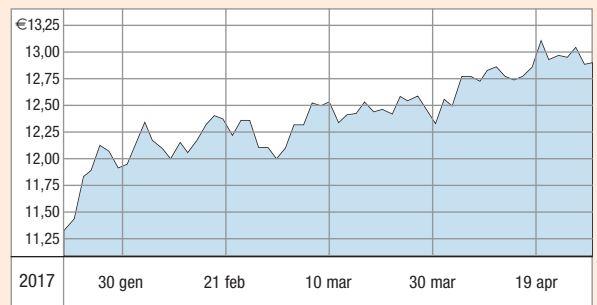
Millennium & Copthorne (London Stock Exchange)



NH Hoteles (Bolsa Madrid)



Meliá Hotels International (Bolsa Madrid)



MANAGEMENT

Conviene consegnare l'albergo a una società di management?

Locazione, locazione d'immobile, affitto d'azienda sono gli accordi più frequenti nel settore alberghiero. In Italia il cosiddetto "management contract" è poco diffuso, richiede prudenza e buoni advisor, ma per un investitore internazionale non ci sono alternative al management.

Il contratto di management si basa su promesse/previsioni di fatturato (ricavo) che a loro volta dipendono dalle previsioni di tasso di occupazione camere (R.O.) e di prezzo medio per camera venduta. Noi consigliamo che il prezzo sul quale fare i conti sia quello IVA e breakfast compresa, perché vediamo frequentemente comparire sui contratti il prezzo senza iva e senza breakfast, sulla scorta di una procedura abituale per il franchising alberghiero (che non c'entra nulla con il business plan aziendale). L'inesperienza dei proprietari e dei loro avvocati introduce talvolta questi piccoli errori, che nella fase di conduzione del test di management, finiscono per togliere trasparenza alle entrate e alle commissioni spettanti a chi temporaneamente dirige e gestisce i ricavi alberghieri.

Bisogna sapere che quando si firma un contratto di management

- si ammette innanzitutto di non essere competenti e per questo si ricorre all'altrui esperienza e abilità per la gestione dell'hotel. È un'ammissione che pesa in caso di conflittualità e litigiosità, quindi ha dei costi giuridici importanti;
- il proprietario è arrivato al punto di dire basta a risultati insoddisfacenti e a un'organizzazione del personale costosa ed inefficiente;
- l'obiettivo del cedente è liberare l'hotel da dirigenti che non hanno soddisfatto la proprietà;
- la proprietà vuole ottenere prestazioni migliori di quelle realiz-

zate dal proprietario stesso dell'hotel e dai suoi dirigenti o quadri intermedi;

- la proprietà è insoddisfatta degli standard di qualità, della gestione commerciale, del personale, dell'analisi dei costi e dei margini operativi.

Di solito il contratto di management si stipula allegando il *test di performance*, ovvero un business plan che rappresenta la promessa economica ufficiale del gestore al quale la proprietà intende affidare amministrazione e gestione dell'esercizio alberghiero.

Il titolare della società di manage-



ment si impegna a condurre l'albergo e implementare il business plan presentato in cambio (di solito) di una fee percentuale sul fatturato e un premio sul margine operativo lordo. La società di management prepara il business plan dopo un attento sopralluogo o *due diligence* (ispezione dell'immobile, valutazione di tecnologie, equipaggiamenti, attrezzature, impianti, etc.) seguito dall'indagine sulla concorrenza di breve-medio raggio, analisi e verifica del modello organizzativo. La società di management produce un paio di ipotesi di business plan con ricavi ipotetici e costi standard discutendo le quali la proprietà può approvare e/o condividere il modello di gestione che sarà affidato al subentrante per garantire il G.O.P. ovvero il margine lordo prima di imposte, ammortamenti e tasse.

Di solito i business plan sono due per consentire spazi di manovra al locatore che in ogni caso detta le sue condizioni al locatario e pretende garanzie di fatturato e di GOP (differenza costi-ricavi pre-tax).

Come si protegge il proprietario dell'albergo da un business plan coraggioso, persino azzardato che nel tempo potrebbe non confermare le previsioni e i risultati? Di solito il contratto contiene una clausola per la quale il proprietario può rinunciare all'accordo di gestione se per due anni consecutivi l'hotel non raggiunge il 90 per cento delle entrate previste dalla società di management e il 75% del margine operativo lordo. Stando così i patti accade che non si possa interrompere l'accordo prima della fine del 3° anno di gestione, e questo in effetti costituisce un rischio gestionale e giuridico da brividi.

Qualche proprietario chiede alla società di management la garanzia del 90% del RevPAR e contemporaneamente garanzie fidejussorie oppure un affitto simbolico del 50% dell'affitto d'azienda stimato per quella location e quel tipo di albergo. Sono condizioni che accentuano la diffidenza e riducono il rapporto fiduciario che sta alla base del contratto di management.

In sintesi il contratto di management spesso conduce ad un'elevata litigiosità che spinge le parti a convenire su un arbitro, quasi sempre costoso e condizionato dal rimborso di tutti gli importi dovuti dal gestore alla proprietà e viceversa. Gli importi oggetto di contesa possono essere rilevanti in quanto se il test (business plan ipotetico) non va a buon fine lo si vede già alla fine del primo anno di gestione e i due partners iniziano da quel momento a contendere su versamenti e pagamenti, e a tutelarsi in vista di complesse valutazioni da parte degli arbitri.

Il management contract allo specchio



Non serve essere avvocati, ma è meglio esserlo quando si ha a che fare con contratti di management.

Cedere un hotel a una società di management impone di immaginare quello che può succedere consegnando a un'organizzazione competente la gestione e lo sviluppo di un albergo a 4 o 5 stelle. Frequentemente si parte da una reciproca fiducia fatta di grandi strette di mani, sorrisi sinceri e reciprocità come se non si trattasse di una mera questione di soldi, bensì di un patto amicale. Invece si tratta proprio di affari e di rapporti giuridici complicati, difficili da semplificare anche se la semplificazione è necessaria per chiudere un accordo positivo, pacifico e duraturo. Insomma la base di tutto sarebbe la fiducia reciproca, ma la prassi abituale della proprietà è quella di chiedere garanzie e procurarsi un "paracadute" in caso di controversie.

L'esperienza insegna che numerosi proprietari dimenticano la propria negativa performance ed eccedono chiedendo al gestore prescelto delle prestazioni imprudenti e budget aggressivi. Se si insegue l'ottimismo della proprietà spesso si sbaglia. Nel momento in cui si cede la proprietà affidandola alla gestione di una società di management, colui che cede tende a pretendere un GOP più alto di quello che appare realisticamente raggiungibile, quindi si redige un business plan "coraggioso e ottimista", che raramente funziona alla perfezione per la soddisfazione dei partners.

C'è un punto, ad esempio, sul quale naufragano i buoni rapporti tra proprietà e società di management: le manutenzioni, perenne motivo di divisioni e contrasti nei tipici contratti di 6+6 anni di durata. La litigiosità scatta perché non basta dire *ordinaria e straordinaria manutenzione*, termini questi generici che portano i

partners direttamente dagli avvocati. Bisogna che nel budget sia previsto un fondo di almeno il 10% del fatturato inserito nel business plan per la manutenzione, una cifra che non viene mai prevista nella fase negoziale. E conviene che questo 10% venga versato prima dell'avvio del contratto su un conto corrente a due firme. Superato il problema della manutenzione, è importante per la proprietà che la società di management non abbia il diritto di prorogare il contratto dopo il successo e/o fallimento del biennio di test. E per la società di management è importante che gli sforzi promozionali, il know how, il portafoglio clienti e gli equipaggiamenti acquistati per conto di... vengano riconosciuti e rimborsati. Sui soldi non si scherza. Se i due partners non vanno d'accordo, è meglio che si dividano, rapidamente, qualunque sia il marchio o la fama del gestore. Ovviamente i due contraenti devono essere entrambi economicamente soddisfatti dell'interruzione del rapporto e per fare questo occorre che gli advisor delle parti (avvocati e consulenti tecnici) siano bravi, onesti e competenti. Infine, parlando schematicamente di Hotel Management Contract, conviene premettere che in Italia i contratti di locazione e di affitto d'azienda (o ibridi tra i due) sono meno problematici di quelli di management, che non fanno parte (non ancora) del bagaglio giuridico dei magistrati e per i quali non esiste una robusta bibliografia.

In breve il management è giuridicamente un mistero per gli avvocati e per i consulenti tecnici dei tribunali. Quindi, prima di avviare una trattativa ai proprietari d'albergo stanchi di gestire direttamente, conviene chiedere ai propri advisor e consulenti se ci sono case histories di hotel management finite bene. E se ci sono... come stanno procedendo o si sono chiuse.

SCENARI

May day, may day... turismo c'è un'emergenza



Mercato piatto, crescita a zero-virgola, inflazione superiore all'aumento dei prezzi, tasso di occupazione camere sostanzialmente stabile, domanda solo in lievissima crescita. E cosa fanno gli operatori? Aspettano Godot. E come i personaggi della celebre opera teatrale non fanno nulla, immobili ad attendere che Booking.com e tutte le OTA facciano da salvatrici dei bilanci aziendali. Ma siamo certi che così funzioni?

Sono migliaia gli operatori in attesa passiva che qualcosa cambi, che il mercato riprenda davvero. Distratti dalla promozione pubblica, illusi di poter fare a meno di portali e online travel agencies, che spendono milioni di euro per fidelizzare turisti e accaparrarsi prenotazioni, moltissimi albergatori italiani hanno dimenticato come si fa a stare sul mercato. Non fanno più nulla di generoso per attrarre la domanda, non annunciano nulla di innovativo in termini di comfort e servizi, non promuovono niente di speciale e accattivante che possa attirare l'attenzione di un viaggiatore. Operatori senza fantasie commerciali che continuano ad operare con

l'unica leva promozionale e commerciale che conoscono, quella del prezzo, degli sconti e delle tariffe speciali. Con il breakfast gratis (che novità!), il quotidiano o l'ingresso alla SPA compresi. Nessun annuncio che gratifichi davvero i clienti e che dia un tocco personale all'accoglienza e all'esperienza di soggiorno del loro ospite.

In questo contesto privo di emozioni ed *experience* le OTA ci sguazzano. Rendono "insignificanti" gli hotel individuali incapaci di comunicare e far percepire le loro caratteristiche salienti, i loro punti di forza, i loro comfort distintivi. Le OTA fanno leva sulla variabile dominante, il prezzo, sapendo tutto di tutti grazie all'elevatissima dose di informazioni che possiedono su ogni loro cliente. Sanno se acquistiamo tranci di pizza da passeggio o pesce fresco al forno seduti a tavola. Sanno cosa pensiamo, cosa acquistiamo, cosa facciamo del nostro tempo, ma non riescono a scandagliare la nostra vita se noi non regaliamo loro le informazioni cruciali. Senza la nostra distratta collaborazione non conoscerebbero i nostri gusti, le nostre

vere percezioni. L'emergenza nazionale in questa situazione non è evitare le OTA, aggirarne la potenza e sostituirsi a loro con siti internet meravigliosi, ma creare una classificazione alberghiera seria ed affidabile che diventi un reale, corretto e coerente punto di riferimento per i turisti internazionali, i quali, in assenza di un sistema ufficiale che garantisca qualità di comfort, dotazioni e servizi delle strutture alberghiere, non vogliono rischiare e si affidano alle agenzie online, a Booking ed Expedia. Qui trovano le necessarie descrizioni degli hotel che altri turisti hanno giudicato, recensito e che, dunque, possiedono davvero i comfort necessari per riposare senza sorprese e stare (magari) meglio che a casa propria.

Se questa non è emergenza allora che cos'è? Si sono visti goffi tentativi, ma comuni, province e regioni, non mettono davvero le mani nella classificazione alberghiera. Preferiscono valorizzare il territorio senza dire la verità sulla qualità dei propri hotel, sulle omissioni in fatto di accoglienza turistica, sulla scarsità di hotel aggiornati e/o innovativi.

Possiamo quindi affermare per solidarietà che gli albergatori sono più lenti di Booking e di Expedia le quali sfruttano la primitiva dinamica commerciale, il nanismo e la debolezza strutturale dell'ospitalità italiana.

Come gestire lo stallo, la caduta dei profitti e delle riqualificazioni? Se vogliamo che i turisti ci vedano, ci apprezzino, e scelgano le nostre camere bypassando possibilmente le OTA, l'hotel deve presentarsi in modo speciale e raccontare in maniera efficace comfort, dotazioni e servizi che lo rendono veramente speciale. Ciascuno deve esporre un paio di *gold standards* per piazzarsi nei magnifici 10 dei ranking (di Tripadvisor e simili) che, stringi stringi, sono quelli che generano attenzione e prenotazioni da parte dei viaggiatori.

Italian Hotel Monitor[©]

Primo trimestre 2017 positivo per gli alberghi italiani

Occupazione camere e prezzo medio in crescita per gli alberghi italiani nel primo trimestre del 2017. Lo rileva il monitor elaborato da Trademark Italia da cui emerge come le città più performanti in termini di RO (Room Occupancy) siano Milano, l'unica a superare il 70%, e Roma, Firenze, Bergamo e Torino, tutte al di sopra del 60% – RO in crescita in 34 delle 39 città rilevate da Italian Hotel Monitor, con 5 città oltre i 3 punti percentuali – Prezzi medi in aumento del +0,6% nei 4 stelle, del +0,8% nei 3 stelle e del +2,7% nei 5 stelle e 5 stelle L.



Il primo trimestre del 2017 va in archivio con una performance complessivamente positiva per gli alberghi italiani, con l'occupazione camere media della categoria *upscale* (4 stelle) al 60,4% (più 1,8 punti rispetto a gennaio-marzo 2016) ed il prezzo medio camera a 103,89 euro (+0,6%). Nelle 39 maggiori città italiane, Italian Hotel Monitor rileva numeri positivi sia per il turismo *business* che *leisure* in 34 città, in particolare nel centro Italia e nel nord-ovest del Paese. Solamente in 4 città la RO risulta in flessione rispetto allo stesso periodo dello scorso anno (che però comprendeva la Pasqua), mentre in una città risulta uguale al 2016.

In termini di Room Occupancy, 5 città ottengono un risultato superiore al 60%, con Milano al vertice della graduatoria che supera il 70%: Milano (71,7%), Roma (64,9%), Firenze (61,9%), Bergamo (61,8%) e Torino (61,5%).

Da segnalare anche la crescita di 5 città con incrementi superiori ai 3 punti percentuali: Milano, Bergamo, Parma, Siena e Napoli.

La lenta ma progressiva ripresa del settore è supportata anche dall'incremento dell'ADR (Average Daily Rate, prezzo medio camera): il dato medio nazionale per la categoria *upscale* (4 stelle) registra un incremento complessivo del +0,6%, con 14 città con prezzi in disce-

sa rispetto allo stesso periodo del 2016 e 25 città con prezzi in aumento, fra le quali si distinguono Ancona (+3,5%), Reggio Emilia (+2,5%), Trento (+2,4%), Bologna (+2,4%) e Napoli (+2,3%) con incrementi più accentuati.

In termini assoluti, Venezia, la città con il maggior numero di camere in hotel di lusso e storicamente la città più cara, si conferma al vertice del ranking, con un ADR nella categoria *upscale* di 141,00 euro a notte (-1,5% rispetto allo stesso periodo del 2016). Seguono Milano (120,53 euro), Firenze (113,73 euro), Roma (103,97 euro) e Torino (102,40 euro), tutte al di sopra dei 100,00 euro.

A livello nazionale gli alberghi *upscale* (4 stelle) registrano un indice medio di RO (occupazione camere) del 60,4% (+1,8 punti rispetto allo stesso periodo del 2016) ed un prezzo medio di 103,89 euro (+0,6%).

Per quanto riguarda gli hotel *midscale* (3 stelle), che per capacità ricettiva e diffusione rappresentano la spina dorsale dell'ospitalità italiana, l'occupazione camere raggiunge il 56,1%, in aumento di 0,8 punti sul 2016. Il prezzo medio (inferiore di quasi il 50% rispetto a quello dei 4 stelle), si attesta sui 54,96 euro, in crescita (+0,8%) rispetto al 1° trimestre 2016. Occupazione camere al 55,7% (-0,1 punti) e prezzo medio di 330,72 euro (+2,7%) per la categoria *luxury*.

REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - GENNAIO-MARZO 2017

Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gen-Mar 2017	Gen-Mar 2016	Var 17/16	Gen-Mar 2017	Gen-Mar 2016	Var 17/16
+ TORINO	61,5	59,1	2,4	102,40	102,49	-0,1%
- GENOVA	56,3	57,1	-0,8	94,75	94,51	0,3%
+ MILANO	71,7	68,5	3,2	120,53	122,16	-1,3%
+ COMO	47,0	46,2	0,8	92,11	92,92	-0,9%
+ BRESCIA	44,3	42,0	2,3	84,69	84,49	0,2%
+ BERGAMO	61,8	57,8	4,0	85,74	86,23	-0,6%
+ PARMA	55,3	51,2	4,1	86,39	86,01	0,4%
+ REGGIO EMILIA	49,4	47,5	1,9	83,11	81,06	2,5%
+ MODENA	52,2	50,5	1,7	86,02	85,53	0,6%
+ TRENTO	51,8	50,4	1,4	85,40	83,41	2,4%
+ BOLZANO	54,9	54,8	0,1	85,91	86,16	-0,3%
- VENEZIA	55,3	55,4	-0,1	141,00	143,21	-1,5%
+ VERONA	49,4	47,9	1,5	91,36	90,30	1,2%
+ VICENZA	50,4	49,8	0,6	86,60	85,81	0,9%
+ PADOVA	54,6	51,7	2,9	83,82	85,05	-1,4%
+ TREVISO	52,9	51,7	1,2	84,35	83,26	1,3%
+ UDINE	55,0	52,1	2,9	86,47	85,86	0,7%
+ TRIESTE	53,9	51,8	2,1	89,26	89,58	-0,4%
+ FERRARA	50,7	48,8	1,9	89,59	90,62	-1,1%
+ BOLOGNA	59,5	59,1	0,4	99,14	96,81	2,4%
+ RAVENNA	53,1	51,7	1,4	84,01	83,94	0,1%
+ RIMINI	50,5	49,3	1,2	83,79	83,89	-0,1%
+ REP. SAN MARINO	48,0	47,2	0,8	81,19	80,23	1,2%
+ FIRENZE	61,9	59,7	2,2	113,73	113,39	0,3%
+ PISA	54,9	53,0	1,9	89,39	88,31	1,2%
+ SIENA	55,8	52,6	3,2	88,24	89,93	-1,9%
+ ANCONA	55,5	52,8	2,7	85,92	83,02	3,5%
- PESARO	48,3	49,8	-1,5	81,91	82,54	-0,8%
- PERUGIA	35,3	37,6	-2,3	84,32	86,80	-2,9%
+ ROMA	64,9	64,3	0,6	103,97	103,12	0,8%
+ PESCARA	50,2	49,7	0,5	83,80	83,51	0,3%
+ NAPOLI	57,5	54,0	3,5	95,74	93,56	2,3%
+ BARI	49,9	49,6	0,3	84,56	83,32	1,5%
+ TARANTO	51,9	51,1	0,8	82,56	82,37	0,2%
+ PALERMO	51,5	49,5	2,0	84,36	86,68	-2,7
+ MESSINA	50,0	49,0	1,0	83,44	82,55	1,1%
+ CATANIA	58,5	58,1	0,4	83,39	82,61	0,9%
+ CAGLIARI	52,0	52,0	0,0	85,05	84,21	1,0%
+ SASSARI	51,6	51,3	0,3	84,33	83,36	1,2%
+ TOTALE ITALIA	60,4	58,6	1,8	103,89	103,30	0,6%

Zoom sulle città Top Ten

Città	Occupazione % Camere		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	53,1	55,3	54,4
MILANO	63,4	71,7	65,9
FIRENZE	53,9	61,9	63,6
ROMA	53,6	64,9	66,8
TORINO	-	61,5	56,3
BOLOGNA	-	59,5	57,0
NAPOLI	-	57,5	56,3
GENOVA	-	56,3	55,9
VERONA	-	49,4	46,4
BARI	-	49,9	49,8
TOTALE ITALIA	55,7	60,4	56,1

Città	Prezzo Medio		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	418,71	141,00	78,00
MILANO	350,81	120,53	69,22
FIRENZE	363,97	113,73	59,37
ROMA	263,74	103,97	62,78
TORINO	-	102,40	53,92
BOLOGNA	-	99,14	58,96
NAPOLI	-	95,74	51,72
GENOVA	-	94,75	50,87
VERONA	-	91,36	52,66
BARI	-	84,56	49,50
TOTALE ITALIA	330,72	103,89	54,96

Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gen-Mar 2017	Gen-Mar 2016	Var 17/16
Luxury	55,7	55,8	-0,1
Upscale	60,4	58,6	1,8
Midscale	56,1	54,9	1,2

Tipologia	Prezzo medio		
	Gen-Mar 2017	Gen-Mar 2016	Var 17/16
Luxury	330,72	322,10	2,7%
Upscale	103,89	103,30	0,6%
Midscale	54,96	54,51	0,8%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia

Breaking news

Cravatta sì, cravatta no?

Vestire sportivo per molti albergatori è un segno di libertà, un modo per sentirsi padroni, gestori liberati dalla “servitù della divisa”.

“Io proprietario dopo vent’anni di lavoro non voglio sentirmi obbligato a indossare una giacca che ora è diventata una corazza”. Accade così che si vedano sempre più spesso girare per l’albergo direttori con giacca sportiva e maglietta girocollo stile Armani. Ma in albergo, che non è una casa, il *dress code* c’è sempre stato e deve, a nostro avviso, restare la regola, lo standard, la trincea di una front line professionale almeno per gli hotel upscale (4 stelle). Lo standard è quello di vestire di scuro con camicia bianca e cravatta, oppure con blazer blu scuro e pantaloni grigi. Lavorare alla reception consente anche l’opzione chiamata *tight modern*, ossia giacca nera e pantaloni a righe, ma sempre con camicia bianca e cravatta. Abbiamo visto e suggerito a qualche albergo gioioso di sfruttare delle giacche “modello Brioni” in rosso Valentino fatte apposta per distinguere le giovani receptionist talvolta mortificate dal blue e dal nero.

Cerchiamo di seguire le regole almeno in front line, evitando ad esempio che il personale di contatto indossi la camicia azzurra. La regola è imporsi alla vista del cliente con la camicia bianca d’ordinanza e ovviamente una classica cravatta. La norma e il dovere impongono a qualunque albergatore di apparire il più neutro possibile, mai stravaganti ed eccentrici. Guai cercare di apparire personaggi straordinari che vogliono distinguersi dagli ospiti. Il receptionist non deve indossare distintivi, simboli strani, orologi difficilmente contenibili dalla manica della giacca, e soprattutto non mostrare tatuaggi. Sono cose banali forse, che probabilmente si fanno ma che scriviamo a causa della crescente contaminazione dello stile che arriva dalla televisione, dai social media e dal mondo della politica, dove la cravatta è diventata or-

mai un accessorio evitato dai più: Marchionne docet.

L’informalità è un vezzo dilagante che non piace tanto ai baby boomers, abituati ad altri stili, ma soprattutto rappresentanti dei due terzi della clientela degli hotel upscale e luxury del pianeta.

Dobbiamo considerare la camicia bianca e la cravatta come l’ultimo bastione a difesa dell’eleganza italiana e dello stile alberghiero. Ovviamente parliamo di ospitalità internazionale, non di resort di vacanza su qualche spiaggia tropicale o lido italiano, dove talvolta posso essere ammesse anche polo e Bermuda.

Essere classici è d’obbligo negli alberghi di qualità. Occorre pensare da clienti, da ospiti, immaginando quello che ci si aspetta quando si entra in un albergo e si viene accolti da un receptionist, da un manager o dal proprietario direttamente.

In albergo esiste un’etica combinata con la storica necessità di rappresentare il “capitale alberghiero” e incarnarne il valore. In front line il *dress code* non è un optional, neanche per Capodanno e Ferragosto!

Quale futuro per golf & spa hotel resort?

La pratica del golf è tra le discipline emergenti in Italia in termini di crescita percentuale, ma rimane ancora un’attività di nicchia. E l’assenza di località turistiche specificamente attrezzate, in grado di soddisfare pienamente le esigenze del turista golfista, costituisce un ostacolo allo sviluppo sistemico di questa proposta turistica.

Il binomio golf e turismo ha in sé le potenzialità per essere un elemento importante nella strategia di sviluppo turistico di un’area e/o di un territorio facendo tra l’altro riferimento ad un pubblico prevalentemente over 50 che dispone di soldi e di tempo.

Sono oltre 27 milioni i turisti/golfisti che nel mondo scelgono la meta delle loro vacanze in base della presenza o meno di campi da golf, e producono un giro d’affari di cir-

ca 40 miliardi di euro. In Italia i pernottamenti legati al turismo golfistico sono stimati in poco più di 3 milioni per un fatturato stimato di almeno 300 milioni di euro.

Ora supponiamo di far parte della casta degli investitori e di voler puntare su un albergo fatto per durare e per produrre un generoso reddito. La prima opzione sarebbe ovviamente quella di investire su un hotel funzionante o costruirlo ex novo *downtown*, proprio nel centro cittadino. L’ideale sarebbe una torre di 10 piani con circa 20 camere e junior suites per piano, dotate degli standard internazionali più aggiornati tipo Mandarin Oriental o poco meno. La seconda opzione però potrebbe essere quella di intervenire su un territorio di almeno trenta ettari verdi vicino o in prossimità di una grande città (40-50 km.) per farne un resort con il golf (27-36 buche) con un hotel di almeno 150 camere dotato di SPA e almeno 2 ristoranti.

Visto che si prevedono tempi neri per i villaggi balneari, data la stagionalità degli hotel di vacanza (soprattutto quelli balneari), alla luce della concorrenza delle crociere (sostituiti oggettivi dei resort perché offrono soggiorni di lusso tutto compreso) investire in un progetto finalizzato a soddisfare le esigenze, le fantasie e i desideri di libertà di chi “piedi sul green” ha soldi da spendere, può essere un’interessante opportunità di business.

Superato socialmente l’atavico ostracismo nazional-popolare nei confronti di una pratica sportiva che da sempre tende a coinvolgere persone ricche e facoltose, oggi il golf è uno sport praticato anche da persone “normali” che desiderano tirare qualche colpo su *green* bellissimi e leggendari. Il golf è dunque un grande mercato con caratteristiche di marketing però molto speciali.

A chi volesse avvicinarsi all’investimento per un golf resort raccomandiamo di non avere una passione (smodata) per il golf, di non farsi influenzare dai sentimenti, e di

considerarlo uno strumento freddo, economico, da sfruttare con garbo e intelligenza per produrre reddito e profitti. Un golf resort con il suo design e le sue suggestioni (fondamentali) è qualcosa di seducente, in grado di ipnotizzare l'investitore, ma questo significa spendere milioni di euro per cambiare l'outlook di un pezzo di territorio che nel breve termine non produrrà profitti, ma lo farà nel lungo periodo.

I campi da golf hanno aspettative di vita abbastanza brevi, la loro durata è mediamente di 20 anni, poi bisogna rifare percorsi, sistema di irrigazione, drenaggio, erba e persino la club house (se non ti chiami St. Andrews e hai secoli di storia alle spalle). Questo perché i golfisti che cominciano a giocare a 50 anni a 75 non sono più clienti ma diventano spettatori di open e tornei, eventi di interesse organizzati per campioni professionisti 40enni dalle abilità spettacolari e incredibili. Per reggere il bilancio di un golf resort ci si deve concentrare sulla sostenibilità non tanto della componente ambientale quanto piuttosto dei costi di gestione e manutenzione. Contenerli è veramente difficile e allora bisogna spostare tutta l'attenzione sui ricavi, sui servizi e sui prezzi, puntando sull'esclusività del Club, una questione che i golfisti attuali, anche quelli ricchi, non considerano secondaria. Una questione di marketing, perché i golfisti, si sa, vedono e sentono solo le attività legate al *green*, la narrazione di colpi magistrali e le performance personali. Molti di loro non ricordano nemmeno il nome del resort nel quale alloggiano perché tanta è la passione per questo sport da consumare indifferente mente letti, bagni, cibi poveri e prodotti nobili quasi senza accorgersi della differenza.

Certo è che i turisti che vogliono giocare a golf sono milioni e sono un mercato con enormi potenzialità che fondamentalmente chiede 3 cose: golf, piscine e Spa. Secondo la nostra esperienza i golf resort devono tenere presente alcune linee guida:

- chi gioca a golf non cerca assolutamente solo hotel a 5 stelle, c'è

una crescente fetta di praticanti attenti anche al prezzo;

- in considerazione delle sue peculiarità, il golf può essere uno strumento utile per allungare la stagione turistica;
- bisogna costruire un'offerta che vada oltre al semplice green fee, includendo ad esempio la golf car, l'iscrizione a una gara, i pasti presso la Club House, una lezione con il maestro del circolo, un gadget;
- disporre di un piccolo "putting green" sintetico dove i vostri ospiti potranno cimentarsi (allenarsi, divertirsi, giocare) andando in buca con il put. È molto apprezzato dai figli, anche se non golfisti.

Tutto questo senza dimenticare che l'ideale sarebbe che voi stessi, cari albergatori, vi cimentaste con "ferri e legni" per poter intrattenere al meglio i vostri ospiti e condividere le loro gesta golfistiche!

I digital trend dell'ospitalità 2017

Se a dominare lo scenario delle tendenze 2016, sono state principalmente la fusione di grandi brand dell'hotellerie e la crescita della prenotazioni dirette, per il secondo semestre 2017, gli esperti evidenziano, in particolare, il consolidarsi di 6 digital macrotrend:

1. Mobile. Oggi rappresenta il 20-30% delle modalità di ricerca hotel utilizzate nel mondo, con una crescita annua della domanda nel settore pari al 23%. Le analisi evidenziano come sia sempre più determinante, per la brand **awareness** di un albergo pianificare una buona strategia mobile in sinergia con quella web.
2. Social Media, driver ispirazionale per i viaggi. Negli ultimi anni, l'aumento della popolarità dei canali sociali ha condizionato fortemente il travel marketing: oggi l'83% dei viaggiatori si rivolge ai social media per scegliere destinazioni e location, lasciandosi "catturare" in particolare dal potere evocativo delle immagini. Da qui l'importanza da parte degli hotel di condividere contenuti accattivanti sui diversi canali social, offrendo, magari, un riconoscimento agli utenti per i contenuti da loro generati.
3. Recensioni online. Oggi quasi il

90% dei consumatori prende in considerazione le valutazioni online prima di procedere all'acquisto. In tale scenario, diventa indispensabile per l'albergatore cercare non solo di soddisfare ma anche di superare le aspettative degli ospiti nell'era digitale, prima, durante e dopo il soggiorno, rispondendo tempestivamente alle recensioni on line (sia a quelle buone che a quelle cattive) per mantenere una reputazione positiva presso il popolo della rete, influencer numero uno del mercato.

4. La personalizzazione, la chiave per fidelizzare la clientela. Nell'industria alberghiera, oggi ultra-competitiva, un'esperienza personalizzata è lo strumento privilegiato per fidelizzare i clienti già ospitati e acquisirne dei nuovi. La buona notizia è che secondo le ultime statistiche, il numero di viaggiatori disposti a fornire dati personali in cambio di un'esperienza alberghiera più personalizzata sta aumentando. In questo senso i social network come Facebook e Instagram possono essere sfruttati intelligentemente per carpire informazioni utili circa le preferenze dei diversi utenti.
5. Gli ospiti desiderano vivere esperienze appaganti anche fuori l'hotel. La personalizzazione non deve riguardare solo il servizio indoor ma deve estendersi anche alla fruizione della destinazione. Un buon servizio di concierge deve poter offrire dunque suggerimenti e agevolazioni su cosa fare e vedere nelle vicinanze.
6. La tecnologia è una priorità assoluta. La maggior parte dei viaggiatori – non solo i millennials – è oggi esperta utilizzatrice di tecnologie avanzate, tecnologie che vuole poter continuare a usare anche in hotel. Secondo gli ultimi studi del settore, il 54% degli alberghi investirà quest'anno di più sulla tecnologia, in particolare per quanto riguarda la sicurezza dei pagamenti, la domotica e il mobile, per raggiungere in tempo reale gli ospiti, gestire le loro richieste e informarli sulle offerte speciali.