

HOTEL & FINANZA

Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero

OSPITALITÀ

UN NUOVO INGANNO: I CONDHOTEL

HOTEL TRANSACTIONS

INVESTIMENTI ALBERGHIERI IN EUROPA

SCENARI

CHE ANNO SARÀ IL 2018?

LA PULIZIA NEGLI HOTEL? IMPARATI E PERDENTI

I manager che hanno rinunciato a dirigere l'housekeeping ricorrendo a un'azienda di servizi esterna hanno dimenticato che il motore produttivo dell'hotel sono sempre le camere e che la pulizia della zona alloggio è fondamentale per la cassa e i fatturati.

ITALIAN HOTEL MONITOR

Il 2017 si è chiuso con il segno più sia per l'occupazione camere che per il prezzo medio. Eccellenti le performance (con oltre 70% di R.O.) di Firenze, Roma, Milano, Napoli, Venezia, Bergamo e Genova. Sale anche l'ADR del +2,7% nei 5 stelle e 5 stelle L, del +2,3% nei 4 stelle e +1,1% anche nei 3 stelle.

MARKETING IN HOTEL

Philip Kotler, il "padre" del marketing, dispensa cinque preziosi consigli agli imprenditori dell'ospitalità, sottolineando l'importanza di differenziarsi sul mercato, di puntare sul prodotto e sul brand, di evolversi con una vision globale. Senza mai tralasciare il fattore umano...

Editoriale

di Aureliano Bonini*

Un nuovo inganno per l'ospitalità: i Condhotel

In Italia sono pochi coloro che hanno felicemente utilizzato la loro multiproprietà. Sono ancora meno quelli che si sono goduti il loro appartamento in timesharing. Adesso a Roma si sta preparando un altro "imbroglio", quello dei Condhotel. L'idea è buona, ma vale solo per alberghi a 5 stelle in posizione strategica, per i resort, per le destinazioni di elevato prestigio, secondo il modello statunitense.

In Italia – che purtroppo non è gli Stati Uniti e non ci sono né la Florida né la California – i Condhotel si traducono in strutture ricettive a metà tra un albergo e un condominio. Un disastro già sperimentato. Il Condhotel può funzionare solo se caro ed esclusivo. Se è una struttura "economica" per tutti, diventa un condominio nel quale gli ospiti stendono i panni sui balconi e preparano da mangiare in casa.

Già visti nel Sud Europa, tra Spagna, Grecia e Turchia, i Condhotel diventano dei residence con la lobby piena di distributori automatici e un custode come direttore.

I lobbisti romani sono riusciti a ottenere che pure gli hotel a 3 stelle senza ristorante possano liberarsi dal vincolo alberghiero e diventare Condhotel, frazionare le superfici e vendere la metà delle camere, rendendole appartamenti self catering. Così l'idea diventa speculativa, non turistica, ma Roma è Roma e si è mossa nel silenzio dei media per trasformare gli alberghi in squallidi condomini, nei quali i proprietari vanno ad abitare, dove giustamente lavano e stendono i panni sul balcone, o se piove, nel corridoio... dell'hotel.

L'albergo a cosa serve allora? Può anche chiudere. In queste condizioni, ai condomini non servono i servizi alberghieri, non serve il ristorante, non serve neanche la pulizia. Questo è il Condhotel all'italiana che affascina tanti albergatori ai quali l'idea di vendere il 40% della superficie come appartamenti piace ovviamente molto.

Il progetto Condhotel nasce in Romagna dove alcuni albergatori puntavano a "emulare" il modello statunitense che vede famosi hotel a 5 stelle come il Plaza, il Waldorf o il Mandarin Oriental trasformarsi in torri

ospitali miste, con grandi camere d'albergo e appartamenti a 5 stelle, gestite e servite al 100% dall'albergo. Adesso la folle idea che una famiglia possa comprare un appartamento indipendente, senza vincoli alberghieri e con servizi condominiali facoltativi, ha fatto parecchia strada. Così, se la legge giungerà all'approvazione, avremo dei nuovi Condhotel, metà albergo e metà condominio, dove quando il cliente arriva in camera potrà scoprire che il suo vicino sta cuocendo la verza con la porta aperta per fare girare l'aria e che nel corridoio del piano di sotto si organizzano barbecue party e spaghettonate.

Ovvio che se nell'appartamento c'è una cucina, ci sono tegami e piatti, c'è un forno e un piano cottura, la tentazione di farsi una mangiata con gli amici è più che legittima, "in fondo è casa mia".

Per fortuna a Roma qualcuno ha protestato. La legge si è incagliata e speriamo che così rimanga. Le Regioni però scalpitano e i Condhotel intanto, sotto traccia, stanno nascendo.



Il Plaza di New York, condohotel tra i più famosi al mondo

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.

*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.

HOTEL TRANSACTIONS

Investimenti alberghieri in Europa. Cosa dice Deloitte

Il rapporto annuale “European Hotel Investment Survey” di Deloitte rivela che è Amsterdam la destinazione europea più attraente per effettuare investimenti alberghieri.

Un'affermazione che ci risulta difficile condividere e che, a nostro avviso, si basa sulle prospettive di investitori che puntano tutto su un'ospitalità per *millennials*, i giovani viaggiatori che dovrebbero affollare Amsterdam nei prossimi 5

anni. Ma i *millennials* sono davvero nel breve e medio termine un segmento “profitable”? Se Amsterdam è diventata la capitale europea più attraente per gli investimenti alberghieri seguita da Barcellona, Dublino e Londra può voler dire che Milano, Parigi e Berlino sono da buttare via?

Lo studio cita il terrorismo come massimo rischio per gli investitori. È noto che un attentato è sufficiente a ridurre l'appeal turistico di una

destinazione per almeno tre anni, ma quello che indebolisce i risultati dello studio è la previsione che i *millennials* siano in testa a tutte le categorie di nuovi investimenti. Altrettanto incerta la previsione che gli investitori adesso preferiscano mettere i loro soldi su piccoli investimenti per clienti che hanno pochi soldi da spendere per viaggi, soggiorni e servizi. Il trend passa dall'hospitality all'hospice. Speriamo di no!

L'incredibile sviluppo dei brand alberghieri

Possibile che lo storico gestore di un Holiday Inn resti in silenzio mentre di fianco la sua catena gli piazza un nuovissimo Indigo che attinge allo stesso portafoglio clienti? Il polverone commerciale generato dai nuovi brand sta facendo evidenti danni a chi per anni ha lavorato per difendere gli standard di comfort Holiday Inn accumulando con il suo lavoro un sostanzioso portafoglio di clienti fidelizzati. Un evidente saccheggio organizzato addirittura dalla stessa casa madre. Si può fare finta di non vedere?

Best Western, con il suo marchio ombrello, moltiplica i tipi di ospitalità e di prezzo per rastrellare nuovi clienti, ma, nel contempo, cannibalizza il portafoglio dei suoi vecchi gestori, che giustamente si inquietano. Se la pizza è la stessa e i commensali aumentano bisogna sgomitare per mangiare la propria abituale porzione. Non è un invito alla fraterna collaborazione tra colleghi.

Che cosa dicono i gestori degli storici Hilton? Cosa hanno detto i clienti dell'Aleph di Roma quando il loro albergo è diventato Curio? Che senso ha circondare un grande classico Hilton con marchi inventati a tavolino come Tapestry, Canopy, Tru e appunto Curio?

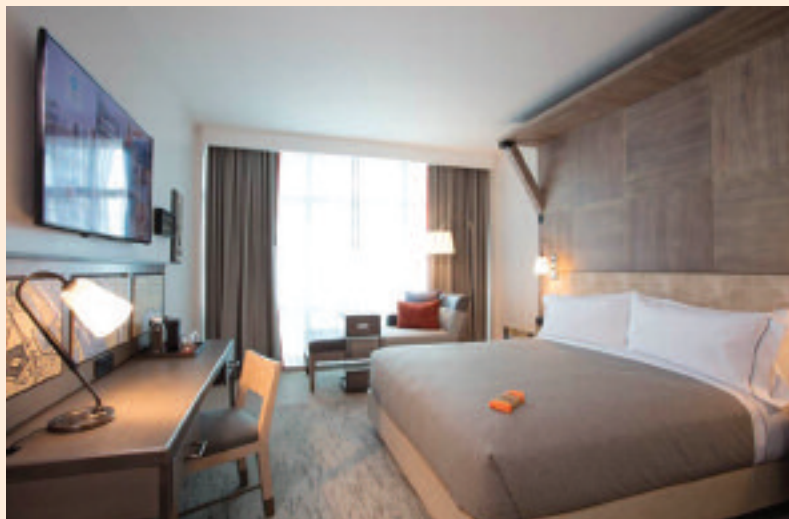
Un senso forse ce l'ha. Una cosa è

presentare a dei potenziali partner un unico grande brand altra cosa è vendere 15 marchi e modelli di ospitalità meno cari ma comunque collegati alla medesima rete commerciale.

Conclusione: addio al consolidamento, addio alle rendite di posizione, addio al management insegnato per 50 anni. Avanti con il talento dei singoli operatori con un piccolo capitale da mettere a frutto. Certamente il rendering della camera del Canopy by Hilton di Washington è un buon esempio di camera di standard internazionale, ma vista e stravista. Dov'è la novi-

tà? Forse la canapa attaccata dietro la testata del letto? Forse il coprietto di yuta in tinta con la canapa della testata? Oppure la dormeuse canapé accanto alla finestra?

Forse questa: **dormeuse** secondo la Treccani è divano allungato con spalliera rialzata a una delle estremità ≈ divano-letto, letto-ottomana, sofà, sommier. In inglese “canopy” corrisponde al concetto di ottomana-sofà, un divano da riposo occasionale e da meditazione. Che sia invece il baldacchino, quella specie di tettoia antipolvere sopra il letto, la grande novità?



Anteprima di una camera del Canopy by Hilton di Washington

IL BORSINO DELLE CATENE

Accor Hotels (Bourse de Paris)



InterContinental Hotels Group (NYSE)



Hilton Worldwide (NYSE)



Choice Hotels International (NYSE)



Hyatt Hotels (NYSE)



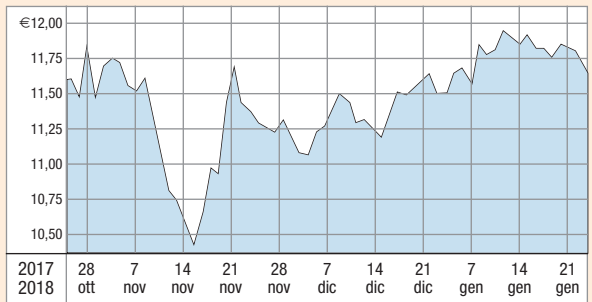
Millennium & Copthorne (London Stock Exchange)



NH Hoteles (Bolsa Madrid)



Meliá Hotels International (Bolsa Madrid)



HOTEL TRANSACTIONS

La lunghezza delle affiliazioni ai Brand

Sono gli hotel economici quelli che sopravvivono più a lungo alla prima affiliazione alle catene, sorprendentemente di più degli hotel di lusso che, nell'arco della loro vita, cambiano brand con maggior frequenza... ma cambiano anche più spesso proprietario!

È chiaro che nel momento in cui le proprietà alberghiere passano di mano, aumentano le probabilità che avvenga anche un'operazione di reflag dell'hotel.

Secondo una recente indagine di STR Global, la durata media della prima affiliazione alle catene, secondo la categoria di appartenenza, è la seguente:

• catena/brand luxury	17 anni
• catena/brand upper upscale	22 anni
• catena/brand upscale	13 anni
• catena/brand upper midscale	15 anni
• catena/brand midscale	22 anni
• catena/brand economy	29 anni

Interessante notare che la durata media dell'affiliazione ad un marchio diminuisce con l'invecchiamento dell'albergo, così come sorprende sapere che gli hotel indipendenti, una volta aperti, rimangono senza brand per i primi 88 anni della loro esistenza.

Verrebbe da dire che per affiliarsi ad una catena, soprattutto la prima volta, ci vuole una lunga e attenta riflessione. Evitare assolutamente innamoramenti e infatuazioni!



SCENARI

L'oroscopo 2018 degli hotel

Master Meeting vuole essere utile alle aziende, premia l'eccellenza, osserva quello che accade al turismo del nostro Paese e lo scrive basandosi sulle osservazioni di STR e di IHM che mettono sotto la lente la capacità competitiva dell'offerta alberghiera italiana. Così, guardando alle prospettive per il 2018 e tracciando un bilancio del 2017, la sintesi delle operazioni che riguardano l'industria alberghiera è questa:

1. la domanda di alloggio continua a superare l'offerta. L'Italia è fortunata, la congiuntura internazionale la sta premiando. Tutto sembra andare bene, l'OMT si "inventa" un +7% di turisti nel mondo (il più consistente au-

mento da sette anni a questa parte). In effetti gli operatori dell'ospitalità ottengono buone risposte dalle cose che fanno e anche da quelle che non fanno. Va tutto a gonfie vele, ma l'aggiornamento delle strutture ricettive non si vede, almeno non in maniera sistemica. Non si tratta di rinnovare i sedili dei wc, si tratta di aggiornare le strutture e i servizi, ristrutturare i bagni, alzare i letti e raggiungere gli standard internazionali, quelli codificati dalle grandi catene alberghiere. Poche gru, pochi investitori seri, tante manutenzioni, pochissimi nuovi hotel midscale. Nonostante questo, la domanda continua a crescere

perché l'offerta non basta. Ma non c'è molto da gioire perché gli operatori turistici italiani professionalmente in grado di attrarre attivamente la domanda rimangono pochi;

2. l'offerta procede lentamente, l'innovazione latita... soprattutto non aumenta la qualità. Gli investitori italiani, anche europei, hanno gli occhi puntati sui movimenti finanziari con i quali in un giorno guadagnano, stando seduti, quello che l'albergo guadagna in un mese;
3. ci vuole poco a verificare che il numero delle camere d'albergo da 10 anni resta sempre quello anzi tende a diminuire. E non solo la dimensione media degli al-

berghi italiani è inferiore a quella dei principali competitor ma, soprattutto, le camere sono state poco o niente sottoposte a ristrutturazioni vere, ad aggiornamenti efficaci. Spendendo il 5% dei ricavi non si raggiunge l'obiettivo "riqualificazione". Vero è che qualche intervento serio si vede, ma riguarda una quota marginale di alberghi upscale e luxury localizzati nelle grandi destinazioni turistiche internazionali (Milano su tutte);

4. con la domanda che supera l'offerta è fisiologico assistere all'aumento del tasso di occupazione camere... per tutti. Nel 2017 gli alberghi si sono posizionati sul 65% di Room Occupancy. Performance per cui pagano volentieri il 18-20% alle Online Travel Agency;
5. sempre più alberghi affidano all'outsourcing quasi tutto dall'housekeeping alla ristorazione. Nel 2018 proveranno a dare in outsourcing persino la reception, qualche caso c'è già;
6. quanto ai valori degli alberghi, Master Meeting – grazie alla collaborazione di advisor ed esperti nazionali – ha osservato e verificato che i valori di vendita immobiliare per unità camera sono fermi e/o in discesa.

Intesa San Paolo in "versione generosa" offre insieme al MIBACT un plafond di 5 miliardi. Ma che cos'è un plafond? È una cifra virtuale, un fondo disponibile per gli albergatori italiani che intendono rinnovare e svilupparsi. Possono contare su un mare di soldi a prestito, ma sono anni (più di 10) che Intesa e Unicredit provano a offrire credito e plafond. Purtroppo si sono resi conto che, come diceva Keynes, "il cavallo non beve". Quindi il plafond c'è, ma resta lì perché "il cavallo (gli operatori) non ha sete".

Cosa succederà allora nel 2018? Quali eventi non abbiamo previsto? Potremo davvero contare su un altro 5% di presenze in più?

La cruda realtà dice che non è possibile o che è altamente improbabile. Ma l'esaltazione del turismo continuerà e la frase "il turismo è

Compravendite e gestioni - gennaio 2018

HOTEL IN VENDITA

CATEGORIA	CAMERE	LOCATION
4 stelle - prima linea	130	Giulianova (TE)
4 stelle standard internazionale	45	Montebelluna (TV)
4 stelle	70	Verona
4 stelle	90	Sestri Levante
4 stelle	70	Savelletri - Salento
4 stelle	50	Genova
4 stelle	54	Milano (Stazione Centrale)
4 stelle - Marina Centro	100	Rimini
3 stelle	45	Ancona
3 stelle sup.	90	Igea Marina/Bellaria
3 stelle - sul mare	30	Rimini - Viserbella
3 stelle - country house	20	Sant'Omero (TE)

HOTEL IN LOCAZIONE

4 stelle	90	Venezia - Mestre
4 stelle	60	Firenze
3 stelle	56	Riviera Romagnola

CATENA ITALIANA IN ESPANSIONE CERCA HOTEL (AFFITTO-LOCAZIONE)
almeno 80 camere di standard internazionale

il nostro petrolio" sarà ulteriormente abusata. Del resto siamo sotto elezioni e la propaganda elettorale farà del turismo la bandierina che sventola e annuncerà l'ennesimo "sogno italiano".

A proposito di petrolio: ascoltando i telegiornali sembrerebbe proprio che il turismo lo sia. Lo dice l'ENIT, lo dicono Franceschini, Christillin e Calenda. Dicono che al mercato turistico piace l'Italia, anzi, che agli stranieri piace l'Italia, che i cinesi addirittura la sognano. Potere della propaganda che i giornalisti seguono acriticamente. Mai una verifica su fonti e numeri, mai una reale analisi dell'industria turistica, della qualità degli alberghi, dello scandalo della classificazione alberghiera nazionale, utili per dare all'Italia una visione più ampia e più seria del settore.

Se il turismo è il nostro petrolio, le stelle e la classificazione sono elemento determinante per riconoscere la qualità dell'ospitalità. L'auspicio è potente, determinante, rivoluzionario. Prevediamo però che

neanche nel 2018 i mille candidati al Parlamento si spongano in materia. Basterebbe un polemista per incendiare il pagliaio dell'ISTAT, basterebbe che il Corriere della Sera decidesse di scoperciare questo pentolone per capire che la Spagna non può materialmente fare più arrivi di New York e che i cinesi pesano turisticamente meno dei turisti dei Paesi Bassi. Un impegno serio dei media potrebbe ribaltare la situazione e attirare in Italia i grandi investitori, i grandi fondi e i REIT. Il turismo, petrolio dell'Italia, meriterebbe un'inchiesta. La promozione miliardaria delle Regioni e dei Comuni, i viaggi gratis, le gare e i bandi, la comunicazione, le fake news sulla statistica, i trionfi di questo comune e di quella destinazione, al momento nessuno vuole davvero indagare e scottarsi le mani.

Speriamo che il flusso continui e che l'oro nero continui abbondantemente a sgorgare dai "giacimenti romani". Ecco l'oroscopo del 2018: un anno positivo... in perfetta continuità.

Italian Hotel Monitor[©]

2017 positivo per gli alberghi italiani e segno più sia per l'occupazione camere che per il prezzo medio. Il bilancio consuntivo del Monitor elaborato da Trademark Italia si è chiuso registrando le eccellenti performance di città come Palermo, Firenze, Genova e Torino, tutte positive oltre la media nazionale per R.O. (Room Occupancy) e prezzo medio – Sette le città che nel 2017 superano il 70% di R.O.: Firenze, Roma, Milano, Napoli, Venezia, Bergamo e Genova. Occupazione in crescita rispetto al 2016 in tutti i 39 capoluoghi analizzati da Italian Hotel Monitor – ADR (prezzo medio camera) in aumento del +2,7% nei 5 stelle e 5 stelle L, del +2,3% nei 4 stelle e +1,1% anche nei 3 stelle

Il 2017 va in archivio con una performance molto positiva per gli alberghi italiani, favoriti dalla straordinaria stagione turistica nazionale, con numeri da record (oltre 420 milioni di presenze turistiche). L'anno appena terminato ha visto l'occupazione camere media della categoria *upscale* (4 stelle) superare il "muro" del 70%: 70,1%, due punti in più rispetto a gennaio-dicembre 2016. Anche il prezzo medio camera è cresciuto fino a 116,02 euro per un incremento del +2,3%.

Nelle 39 maggiori città del Paese, Italian Hotel Monitor rileva numeri positivi sia per il turismo *business* che *leisure*, ma sono soprattutto i capoluoghi del nord-ovest (Milano su tutti) e le grandi destinazioni turistiche internazionali come Firenze, Venezia, Roma e Napoli, a tirare il mercato.

In termini di occupazione camere, nella generale positività del contesto, emergono 26 città con un risultato superiore al 60%, con le prime sette della graduatoria che superano il 70%: Firenze (76,5%), Roma (74,8%), Milano (73,5%), Napoli (72,9%), Venezia (71,6%), Bergamo e Genova (70,2%).

Da segnalare anche la crescita di 3 città che registrano incrementi superiori ai 3 punti: Palermo, Siena e Bergamo.

La 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 +2,3%, con crescite più accentuate nelle città caratterizzate da ingenti quote di turismo internazionale come Napoli (+4,6%), Firenze (+4,4%), Palermo (+3,6%), Torino e Genova (+3,6%).

Milano dopo le difficoltà del 2016, anno post EXPO, riprende la corsa con R.O. e ADR entrambi in aumento. Venezia, la città con il maggior numero di camere in hotel di lusso e storicamente la città più cara, si confer-

ma al vertice del ranking del prezzo medio camera, con un ADR pari a 157,02 euro a notte (+1,9% rispetto al 2016). Una curiosità: L'ADR degli hotel sulla Strip di Las Vegas è 142 dollari. Seguono Milano (135,28 euro), Firenze (134,02 euro), Roma (120,63 euro), Torino (114,97 euro) e Como (113,76 euro). 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 65%, in aumento di 1,6 punti sul 2016. Il prezzo medio (inferiore del 50% rispetto a quello dei 4 stelle), si attesta sui 58,52 euro, un valore superiore del +1,1% rispetto al 2016.

Le prospettive per il 2018

Gli operatori aderenti a IHM mediamente prevedono un 2018 positivo, fatto di numeri in linea con quelli dell'ultimo biennio. Il 14% dei rispondenti teme invece una leggera flessione. Le elezioni sono una variabile neutrale e in calendario non ci sono eventi straordinari per cui l'appeal dell'Italia (salvo incidenti e attentati) resterà stabile. A inizio anno Draghi, presidente della BCE, ha sussurrato che la crescita economica è finita ma anche che il clima positivo resterà tale fino a dicembre 2018.

La maggioranza dei componenti del Monitor prevede una leggera crescita del tasso di occupazione camere (R.O.), un ulteriore aumento della concorrenza interna che produrrà una flessione dell'average daily rate (ADR) e la stabilità delle OTA e dei margini operativi degli alberghi a 3 e 4 stelle. Un anno probabilmente senza brividi.

Locomotive turistiche del Paese resteranno le destinazioni d'arte e cultura. Come nel 2017 vincerà chi riesce ad attirare quote crescenti di turismo internazionale, quindi le solite 4 (Milano, Roma, Firenze e Venezia) alle quali si aggiungono Torino e Bologna, città sempre più dinamiche turisticamente e accessibili.

REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - GENNAIO-DICEMBRE 2017

Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gen-Dic 2017	Gen-Dic 2016	Var 17/16	Gen-Dic 2017	Gen-Dic 2016	Var 17/16
TORINO	66,4	64,7	+1,7	114,97	111,01	+3,6%
GENOVA	70,2	68,2	+2,0	106,18	102,50	+3,6%
MILANO	73,5	71,5	+2,0	135,28	132,26	+2,3%
COMO	64,5	62,5	+2,0	113,76	113,92	-0,1%
BRESCIA	51,9	50,3	+1,6	86,01	85,63	+0,4%
BERGAMO	70,2	67,1	+3,1	89,97	90,18	-0,2%
PARMA	62,0	59,9	+2,1	89,66	88,96	+0,8%
REGGIO EMILIA	55,5	54,0	+1,5	84,64	84,07	+0,7%
MODENA	57,1	55,8	+1,3	86,38	86,57	-0,2%
TRENTO	59,0	57,7	+1,3	87,25	86,10	+1,3%
BOLZANO	65,3	64,2	+1,1	86,28	86,13	+0,2%
VENEZIA	71,6	70,1	+1,5	157,02	154,16	+1,9%
VERONA	62,5	61,3	+1,2	95,91	94,92	+1,0%
VICENZA	57,6	56,1	+1,5	85,38	84,48	+1,1%
PADOVA	63,9	62,2	+1,7	87,22	87,15	+0,1%
TREVISO	59,4	58,5	+0,9	85,09	85,71	-0,7%
UDINE	62,8	61,1	+1,7	90,36	89,48	+1,0%
TRIESTE	65,1	63,6	+1,5	92,51	90,60	+2,1%
FERRARA	58,4	56,3	+2,1	89,86	89,73	+0,1%
BOLOGNA	64,3	63,2	+1,1	101,42	99,36	+2,1%
RAVENNA	64,3	62,5	+1,8	86,86	85,82	+1,2%
RIMINI	65,9	64,2	+1,7	89,62	89,87	-0,3%
REP. SAN MARINO	59,1	57,4	+1,7	86,06	84,90	+1,4%
FIRENZE	76,5	74,6	+1,9	134,02	128,39	+4,4%
PISA	66,0	64,5	+1,5	89,41	88,32	+1,2%
SIENA	69,5	66,3	+3,2	97,56	96,70	+0,9%
ANCONA	63,3	61,0	+2,3	85,93	85,83	+0,1%
PESARO	60,9	60,0	+0,9	84,20	83,29	+1,1%
PERUGIA	51,6	51,5	+0,1	87,32	86,45	+1,0%
ROMA	74,8	73,4	+1,4	120,63	120,28	+0,3%
PESCARA	57,5	56,4	+1,1	86,01	86,13	-0,1%
NAPOLI	72,9	70,6	+2,3	107,61	102,87	+4,6%
BARI	60,0	59,9	+0,1	88,49	88,00	+0,6%
TARANTO	55,7	54,9	+0,8	83,53	82,66	+1,1%
PALERMO	66,7	62,6	+4,1	96,28	92,94	+3,6%
MESSINA	57,9	56,3	+1,6	84,79	83,84	+1,1%
CATANIA	68,0	65,7	+2,3	89,40	87,60	+2,1%
CAGLIARI	61,3	60,1	+1,2	89,62	87,64	+2,3%
SASSARI	57,0	56,1	+0,9	84,90	84,32	+0,7%
TOTALE ITALIA	70,1	68,1	+2,0	116,02	113,36	+2,3%

Zoom sulle città Top Ten

Città	Occupazione % Camere		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	67,4	71,6	68,1
MILANO	67,0	73,5	69,6
FIRENZE	68,7	76,5	72,0
ROMA	68,9	74,8	73,1
TORINO	-	66,4	61,0
NAPOLI	-	72,9	68,4
GENOVA	-	70,2	66,7
BOLOGNA	-	64,3	63,1
VERONA	-	62,5	61,1
BARI	-	60,0	58,5
TOTALE ITALIA	68,1	70,1	65,0

Città	Prezzo Medio		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	451,58	157,02	92,96
MILANO	349,12	135,28	70,75
FIRENZE	380,49	134,02	60,05
ROMA	328,03	120,63	66,93
TORINO	-	114,97	56,35
NAPOLI	-	107,61	54,66
GENOVA	-	106,18	52,82
BOLOGNA	-	101,42	64,82
VERONA	-	95,91	58,00
BARI	-	88,49	53,69
TOTALE ITALIA	367,61	116,02	58,52

Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gen-Dic 2017	Gen-Dic 2016	Var 17/16
Luxury	68,1	67,2	+0,9
Upscale	70,1	68,1	+2,0
Midscale	65,0	63,4	+1,6

Tipologia	Prezzo medio		
	Gen-Dic 2017	Gen-Dic 2016	Var 17/16
Luxury	367,61	357,96	+2,7%
Upscale	116,02	113,36	+2,3%
Midscale	58,52	57,88	+1,1%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia

CUSTOMER SATISFACTION

La pulizia negli hotel? Imparati e perdenti

Siamo certi che la prima impressione di un hotel, superata la fase di accoglienza e ricevimento, dipende dalla pulizia della camera. E anche se la parola “immacolata” va dimenticata, è possibile andarci vicino, se si ha una governante pignola e intelligente. Due cose che, insieme, raramente si trovano. L'impatto - non stiamo a farla lunga - è noto. Fondamentale la luce: forte senza zone di penombra, calda che crei atmosfera, che non si spenga automaticamente per risparmiare e non ti lasci al buio. E poi 6 cuscini su un letto alto almeno 60 cm., un pavimento lindo, moquette color crema (laddove possibile), legno o finto legno con scendiletto (senza scendiletto l'effetto è da ospedale). Se la pulizia è così importante per la customer satisfaction perché non se ne parla? E perché la si affida, sempre più, a terze parti talvolta ottime ma mediamente *così-così*?

In termini di servizio housekeeping, ci sono numerose opportunità per superare le aspettative degli ospiti: non solo un eccellente servizio lavanderia, ma anche la presentazione del letto con l'aggiunta di gadget in bagno e tocchi personalizzati nelle camere.

Sono numerosi i modi (e i servizi extra) con i quali il team di pulizia contribuisce a determinare la reputazione del marchio e conquistare un vantaggio competitivo. All'interno dell'hotel serve sempre e comunque un supervisore dell'housekeeping, qualcuno “dedicato” che non si accontenti della buona volontà delle cameriere, ma le guidi e le controlli verso la perfezione.

Uno dei problemi che frequentemente si riscontrano è l'elevato turnover dei dipendenti, effetto che incide negativamente sugli standard di qualità e sulla continuità del servizio. Questa è una delle ragioni per cui si ricorre all'outsourcing, un *service* esterno che fa del reclutamento e della formazione il proprio business.

Un giovane direttore che consideriamo un “mago” dell'accoglienza, ci ricordava recentemente che la ca-

meriera ai piani “*non è mica Cenerentola!*”. Deve essere graziosa, pulita, pettinata... non le deve mancare niente, “*perché se è graziosa può toccare la mia biancheria ma se sembra Cenerentola i miei clienti non vanno a letto volentieri*”. Traduzione: tutti i manager che hanno rinunciato a dirigere l'housekeeping ricorrendo a un'azienda di servizi esterna hanno dimenticato che il motore produttivo dell'hotel sono sempre, sempre, sempre le camere e che la pulizia della zona alloggio è fondamentale per la cassa e i fatturati. Le difficoltà di reclutamento del personale hanno fatto credere ai manager che l'outsourcing fosse una soluzione ideale, ma approfondendo l'analisi hanno scoperto che solo raramente assicura quell'ospitalità che ogni ospite vorrebbe. Questo perché la qualità dell'ospitalità non significa semplicemente pulire, ordinare, spolverare, fare report ma anche “palpeggiare amorevolmente” la biancheria. L'albergo non è un ospedale dove “il dottore” non sfiora nemmeno lenzuoli e cuscini, compito assegnato di norma a Cenerentola.

Purtroppo negli alberghi upscale attuali il direttore dell'albergo (fatte salve alcune eccezioni) non trova il tempo di andare nelle camere a controllare, a dare l'ultimo tocco ai letti, ai cuscini, ai rinalzi e in generale alla biancheria. E, guardando i dati, il direttore che non tocca la biancheria sconta una minore lealtà dei suoi ospiti. Egli avrà, come effettivamente accade, un ricambio della clientela molto superiore a quello dell'albergatore che si occupa direttamente delle faccende di Cenerentola.

Per verificarlo, fate un giro tra i numeri degli hotel che fanno la pulizia delle camere direttamente e quelli che la fanno utilizzando l'outsourcing.

Sintesi estrema, con l'outsourcing si spende il 20% in più e si riduce la fedeltà della clientela, però aumenta la qualità della vita del direttore.

Il miglior pasto del giorno: la colazione

Le buone giornate iniziano con una buona colazione. È un dogma per il mondo dell'hotellerie. E invece la ristorazione in albergo sta diventando un servizio facoltativo, sempre più qualcosa di “alternativo”, indipendente, spesso affidata a terzi. Tra i servizi food & beverage però c'è proprio il breakfast da cui non solo derivano gran parte dei ricavi del settore ristorazione, ma da cui soprattutto dipen-

de la customer satisfaction dei propri ospiti. Il breakfast non può quindi essere delegato a terze parti perché rappresenta un pezzo identitario dell'offerta alberghiera e costituisce il reale valore aggiunto generato da quelle centinaia di metri quadrati d'albergo nei quali si svolgono i servizi di ristorazione.

Il primo pasto della giornata è la prima o l'ultima impressione che gli ospiti hanno di un hotel. Non

c'è momento migliore per creare un impatto positivo, ma nonostante questo solo un albergo su 100 ha una persona che si dedica professionalmente all'accoglienza al breakfast: che riceve gli ospiti con un buongiorno, li chiama per cognome e li accompagna al tavolo. La (o il) receptionist al breakfast cambia tutto ma solo se dedica il suo tempo all'accoglienza e una grande attenzione alle persone alloggiate. Il

gestore è responsabile del benvenuto e dell'accoglienza in tutti gli spazi dell'albergo e in tutti i momenti di contatto. Se volete fare marketing, se volete essere più bravi degli altri, occupatevi anche del vostro breakfast.

Kemmons Wilson, il padre degli Holiday Inn, ci ha insegnato ad occuparci anche di quello che i clienti mangiano, gustano e... ricordano. Il cibo è il primo motore della fidelizzazione e della lealtà. E la receptionist al breakfast fa la differenza. C'è qualche albergatore che si dedica per tante ore alla scelta delle materie prime e dei prodotti utilizzati al breakfast? Che verifica se sono fragranti, dolci, ripieni, stagionati e... buoni? Sì, ma sono pochi. Quasi tutti neppure si preoccupano delle prime due cose che l'ospite porta alla bocca al breakfast: il succo d'arancia e il caffè. Su questi due prodotti nove alberghi su dieci risparmiano, offrendo un succo scadente e un caffè mediocre. Se il buongiorno si vede dal mattino allora nove alberghi su dieci cominciano male.

Una colazione continentale non può più essere un banale cestino di pane e di brioches (non croissant) ammassato su un tavolo in penombra con un vassoio ovale di affettati e di formaggi di "seconda scelta" tagliati a fette sottilissime! Il burro mai spalmabile, le uova pronte alle sette per i clienti delle nove, i prodotti in sosta sul buffet e quelli massacrati dentro i chafing dish... sono errori da correggere urgentemente. Ci vogliono alcuni (non troppi) cibi di ispirazione etnica, due prodotti per "fanatici" salutisti e vegani. E negli hotel a 4-5 stelle centrifugati, estratti, verdure crude e insalate di frutta.

È anche importante ricordare che la colazione nei giorni feriali e nei fine settimana cambia. Nel weekend i clienti hanno più tempo a disposizione, sono più rilassati, osservano, consumano e gustano qualcosa in più, leggono i giornali, e se sono stranieri bevono due o tre tazze di caffè. Nei giorni feriali invece il tempo è limitato, il consumo è più rapido ed è richiesta maggiore efficienza e più attenzione da parte del receptionist... che non



c'è. Un viaggiatore d'affari non è disposto ad aspettare per le bevande calde, mentre lo straniero teme che il caffè sia tiepido e cattivo (allora chiede il cappuccino) ma pretende le uova di cottura recente e il pane caldo, magari già tostato. Pretese esagerate? Assolutamente no. Una buona colazione di livello internazionale è un diritto per gli oltre 400 milioni di presenze che alloggiano ogni anno negli alberghi italiani. Il breakfast non dipende dai camerieri, dal cuoco o dal dispensiere, dipende dal direttore, dal gestore, dal padrone dell'albergo che ne detta la linea. Conoscere le esigenze e le preferenze degli ospiti in questo momento della giornata è un valore inestimabile, così fare eccezioni ed essere flessibili diventa la chiave del successo.

Non rinunciate anche al breakfast

Un ultimo punto non secondario è la questione degli hotel limited service. Sempre più albergatori chiudono il loro ristorante o lo affidano a gestori terzi in cambio di un servizio colazione con un prezzo prefissato per ogni presenza alberghiera. In questo modo però controllare la qualità del breakfast diventa quasi impossibile.

Sapendo che la ristorazione è un impegno colossale, che gli ospiti dopo mezzo secolo di torture piuttosto che mangiare in albergo digiunano, che la ristorazione fa abbassare i margini operativi, tuttavia – visto che i tempi e le cose cambiano – per avere “buona finanza”

– insistiamo sul mantenimento e il miglioramento del servizio breakfast affiancato dall'apertura di un proprio generoso ma semplicissimo servizio ristorativo dalle 19.00 alle 21.00 (ultima comanda). La ristorazione che suggeriamo si può pagare con i sette/otto euro che mediamente gli alberghi pagano a terzi per una piccola colazione che chiamare breakfast non conviene.

A favore della ristorazione in albergo ci sono anche numerosi trend. Tra questi il desiderio di sicurezza che spinge i clienti single, soprattutto business e in particolare le donne, a restare in hotel per una cena gastronomicamente meno avventurosa. Oppure la presenza di persone benestanti e agée che preferiscono un semplice spaghetti al pomodoro e basilico in hotel per un piacevole e rilassante soggiorno in città. Gli hotel devono assicurarsi l'allineamento di marketing con questa folla di turisti e clienti che hanno gustato un soddisfacente breakfast e quindi sono pronti a provare anche la cucina dell'hotel. Per avere “buona finanza” e buoni valori immobiliari bisogna abbattere il pregiudizio che in hotel si mangia male. E il primo pasto della giornata è un fattore chiave per il business. Deve essere presidiato dal manager con attenzione e passione. Se siete albergatori o direttori d'albergo ricordate: non c'è niente di meglio di un padrone di casa che accoglie i suoi ospiti dicendo “buongiorno, come preferisce le uova questa mattina signor Rossi?”.

MARKETING&COMUNICAZIONE

I 5 consigli di Kotler

Prodotto, brand, social media e umanizzazione dell'esperienza sono gli elementi su cui anche un guru come Philip Kotler, il "padre" del marketing, invita gli albergatori a focalizzare la loro attenzione.

Ecco i 5 consigli caldi che Kotler regala a chi si occupa di ospitalità e accoglienza:

- 1. Differenziarsi.** Il mercato del turismo e quello dell'accoglienza sono oggi una giungla selvaggia. Per emergere rispetto alla concorrenza bisogna avere degli elementi di differenziazione che il cliente finale deve poter percepire in modo chiaro, netto ed evidente. Differenze che possono suscitare nel cliente il cosiddetto "effetto wow". L'hotel deve investire sulla comunicazione con i propri clienti, molto più che in passato... la concorrenza si è moltiplicata.
- 2. Amici, non Consumer.** Una delle logiche di mercato più vetuste che vanno assolutamente superate è quella della netta distinzione dei ruoli: "Il consumatore finale oggi deve essere visto come un partner in grado di far crescere l'impresa", sostiene Kotler. "Anzi, oggi il cliente deve diventare un amico", la relazione umana con l'ospite resta al centro. A questo è dovuto il successo dei cosiddetti "lovemarks", brand con i quali i clienti si identificano in una sorta

di legame affettivo con un senso di lealtà che va al di là della razionalità, economica o pratica che sia.

- 3. Fare ricerche.** Un hotel, come ogni tipo di impresa, deve avere ben chiara la sua "value proposition". Prima ancora deve però studiare, analizzare, raccogliere informazioni rispetto al contesto nel quale andrà ad operare. Flussi, concorrenti, target market, fair share e market share, etc... tutto questo cambia a seconda dell'area geografica e della location nella quale si opera.
- 4. Pensare Glocal.** Oggi il marketing è per sua natura "glocale". Bisogna avere i piedi ben piantati a terra e legati alla situazione locale, ma allo stesso tempo possedere una vision globale che consenta di calibrare le strategie di marketing universalmente valide a livello locale, declinandole in base al caso specifico e alle caratteristiche del proprio albergo.
- 5. Social media.** Assumere persone giovani che abbiano dimestichezza con i social network è fondamentale. Oggi i social media sono strumenti preziosi per la promozione e la commercializzazione, ma si tratta di mondi nei quali bisogna essere presenti nel modo corretto, con un elevato grado di professionalità.

TREND

La rivoluzione del servizio in camera: come si può affrontare

Il servizio in camera stava lentamente morendo. Ma l'ascesa degli star-chef nei ristoranti dell'hotel e nei servizi di consegna del cibo stanno offrendo agli ospiti nuovi modi innovativi per combinare piacere gastronomico e privacy. Arriva un momento nel quale durante un lungo viaggio è finita l'energia per lasciare l'hotel e andare alla ricerca di buon cibo ad un prezzo onesto. Così si considera l'idea di rivolgersi al servizio in camera: un rischio che il più delle volte vuol dire cibo mediocre e costoso... ma almeno ci si rilassa.

Le cose però sembra stiano cambiando, in meglio. Grazie ad una nuova presa di coscienza dell'importanza del cibo in tutte le sue declinazioni alberghiere, per la presenza di chef stellati in un crescen-

te numero di alberghi, anche il tradizionale (e bistrattato) servizio in camera sta migliorando e allineandosi agli altri servizi dell'hotel.

Al lussuoso Beekman Hotel di New York gli ospiti non hanno nemmeno bisogno di mettersi i pantaloni per godersi la cucina del celebre chef Tom Colicchio: tutti i piatti della carta del ristorante dell'hotel "Temple Court" sono disponibili infatti anche per il servizio in camera. Il Diplomat Beach Resort Curio Collection by Hilton di Miami ha implementato il suo tradizionale servizio di ristorazione con uno speciale servizio in camera che prevede la possibilità di scegliere dai menu di tutti i suoi 13 tra ristoranti e bar del resort.

In tutto questo però è fondamentale che:

- i prodotti serviti in camera siano di buona qualità, siano comunicati nel modo giusto (menu) e ad un prezzo equo;
- si tenga conto delle distanze tra la cucina di preparazione e le camere, quindi del tempo che il personale impiega per portare le pietanze in camera (dando per scontato che l'hotel disponga dei mantainer e non ci siano problemi di temperature);



The Beekman Hotel, New York

- per il servizio in camera di solito si stabiliscono 4-5 piatti forti sui quali puntare e sui quali non si ha il minimo dubbio in fatto di preparazione, cottura, temperatura e servizio;
- a prescindere dal celebrity chef dell'hotel bisogna garantire che il menu del servizio in camera provenga dalla cucina del ristorante e non da un'altra cucina.

Negli ultimi anni, soprattutto dopo la crisi finanziaria del 2008 la vendita di cibo e bevande in camera è crollata del 30-40% (dati di CBRE Hotels Research) così a partire dal

2013, il New York Hilton Midtown, colosso da 1.900 camere ha sostituito il servizio in camera con un ristorante grab-and-go "Herb N' Kitchen": qui gli ospiti possono scegliere cosa mangiare in camera, portarsela direttamente in stanza o aspettare il room service che ve lo lascerà sulla porta in una speciale shopping bag secondo lo stile "knock-and-drop" utilizzato anche da Hyatt e ACME Hotels.

Se per Hilton la mossa è stata vincente perché ha ridotto i costi operativi, soprattutto di personale (voce significativa quando si affronta il tema del servizio in camera), noi di Trademark Italia lo

sconsigliamo vivamente e suggeriamo di stare lontani da quelle rischiose formule che si stanno diffondendo nelle grandi città. Qualcuno consente anche a ristoranti esterni di consegnare direttamente in camera ai clienti che hanno ordinato un menu speciale ad un ristorante convenzionato con l'albergo (in Italia la legge non lo permette).

La consegna in camera effettuata da fornitori esterni sulla cui qualità l'albergo non ha alcun controllo non deve neppure essere presa in considerazione!

L'arte in hotel: può migliorare l'esperienza degli ospiti e creare valore aggiunto

Esperienze artistiche accuratamente studiate, come quella del Great Northern Hotel di Londra, possono generare non soltanto un più efficace engagement con gli ospiti e un miglioramento della loro esperienza ospitale, ma anche spingere le tariffe di vendita più in alto. La connessione tra tariffa giornaliera media e contenuti d'arte o design negli hotel è piuttosto soggettiva, ma un crescente numero di alberghi guarda ai contenuti artistici come uno "stratagemma" per dare valore aggiunto alla propria offerta di alloggio e incre-

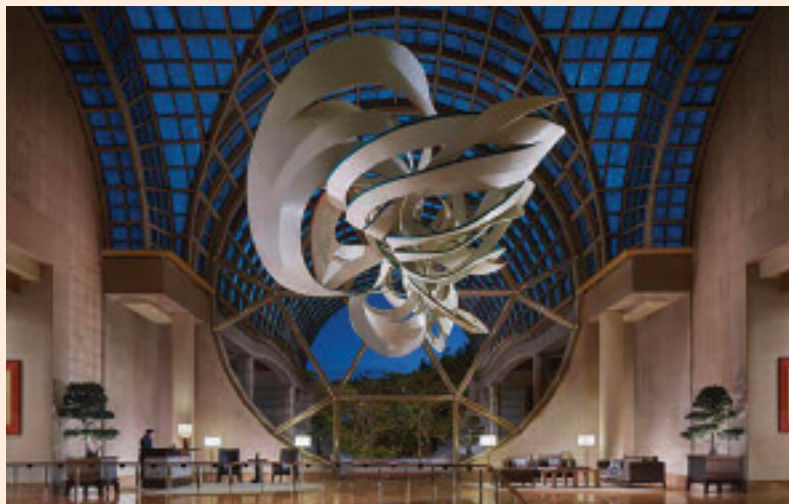
mentare le tariffe. Attenzione però a non esagerare come hanno fatto certi hotel nei quali l'arte e il *drama* creativo raggiungono livelli un po' "inquietanti" per i clienti over '50. Charles Clark, GM del Jumeirah Creekside di Dubai, è convinto che lifestyle e arte vadano di pari passo. Il suo albergo possiede circa 480 opere d'arte, un'esposizione in parte fissa e in parte temporanea di artisti provenienti da Algeria, Iran ed Emirati Arabi, che consente addirittura allo staff di condurre regolare visite guidate per gli ospiti dell'hotel. "Quando i clienti

prenotano un hotel di lusso si aspettano una componente estetica di alto livello... le opere contribuiscono a far percepire questo valore" afferma Clark.

Aimée DuBrule, direttore della comunicazione di Kempinski Hotels, sostiene che la collaborazione tra hotel e artisti possa realizzarsi in vari modi, a volte in collaborazione con i proprietari delle opere, altre volte con collettivi d'arte locali.

«L'arte è un elemento facilitatore di engagement con gli ospiti» dice DuBrule.

Gli elementi artistici all'interno di un albergo sono fondamentali, se ben studiati, per dare piacevolezza al contesto e "trattenere" gli ospiti all'interno della struttura facendogli vivere gli spazi comuni dell'albergo e i suoi servizi (bar e ristorante su tutti). Ivanhoé Cambridge, che ha riaperto il suo hotel Fairmont The Queen Elizabeth a Montreal a luglio dopo una ristrutturazione del valore di 109 milioni di dollari, espone in hotel ben 123 opere di 37 artisti distribuite su 21 piani in collaborazione con MASSIVart Collection e Sid Lee Architecture. L'hotel tra le sue 982 camere ha anche la John Lennon & Yoko Suite, dove l'ex Beatles allestì il proprio bed-in in favore della pace.



La lobby del Ritz Carlton Millenia di Singapore



John Lennon & Yoko Suite, Fairmont The Queen Elizabeth Hotel Montreal

Questa suite è stata ristrutturata con elementi d'arredo che richiamassero quel momento d'arte e viene venduta (con successo) a tariffe più alte del normale.

Secondo diversi esperti d'arte e di installazioni artistiche gli albergatori dovrebbero essere incoraggiati a spendere per opere d'arte di qualità per le loro proprietà, comprendendo il potenziale valore aggiunto che queste sono in grado di generare.

“Oltre ad aumentare il prezzo delle camere, l'acquisizione di opere d'arte è un'importante opportunità

di investimento e di valorizzazione del patrimonio culturale. E poi rafforza l'esperienza dell'ospite alloggiato” afferma Philippe Demers CEO Di MASSIVart Collection

Ma l'arte, se un albergatore non può acquistarla, può affittarla. Sul mercato operano, infatti, diverse agenzie e fondazioni che si occupano di noleggiare per un periodo di tempo predefinito opere d'arte a privati, alberghi compresi, interessati ad esporle nei propri spazi. Negli ultimi anni c'è la tendenza in alcuni hotel d'avanguardia, ma non solo, a sperimentare anche modalità innovative di esposizione delle opere d'arte con installazioni ad hoc e su misura per creare qualcosa di speciale e sofisticato per i propri ospiti

ti e migliorare ulteriormente atmosfera e comfort. L'importante è che le scelte artistiche siano coerenti e armoniche con l'ambiente alberghiero che le ospita così da caratterizzare al massimo gli spazi dell'hotel. Che può utilizzare promozionalmente e commercialmente il valore aggiunto generato dalle opere d'arte e dalla loro installazione in hotel.

È quello che ha fatto recentemente l'Aleph, oggi Rome Hotel Curio Collection. Dopo anni di chiusura e a seguito di un importante restauro, il lussuoso hotel romano ha esposto nei suoi spazi comuni gioielli di design e installazioni contemporanee per far vivere ai propri ospiti un'esperienza emozionale. Un percorso che abbraccia il bello e il buono con ambienti e opere che mantengono la loro identità e al tempo stesso dialogano e interagiscono tra di loro. Ma che soprattutto possono aiutare l'albergo verso performance migliori.

Breaking news

La crescita dei soft brand punta alla diversificazione. A vantaggio di chi?

C'è un detto piuttosto recente negli Stati Uniti “*Ci sono tre certezze nella vita: morte, tasse e nuovi marchi alberghieri*”. Ed il 2017 lo dimostra. D'altra parte i soft brand stanno facendo registrare performance molto interessanti da quando il concept è stato lanciato quasi un decennio fa. Ora il loro sviluppo e il successo dipendono dalla diversificazione delle strutture.

Da quando Choice Hotels International ha aperto la strada ai soft brand nel 2008 con la sua Ascend Hotel Collection, le catene hanno sempre guardato alla parte più alta dell'offerta alberghiera e al lusso in particolare. Choice prima e Marriott poi (con Autograph Collection) hanno pensato che sia i viaggiatori sia i proprietari degli hotel stavano cercando qualcosa che non esisteva prima, un'opzione promozionale e commerciale che offrisse agli albergatori indipendenti l'accesso ai motori di distribuzione globale, ai sistemi tecnolo-

gici e ai programmi di fidelizzazione dei più grandi player del settore senza sacrificare le caratteristiche distintive dei loro alberghi e ai viaggiatori un soggiorno esperienziale supportato dall'affidabilità e dai vantaggi associati ad un grande marchio.

Dopo la crisi del 2008, gli albergatori indipendenti hanno sempre cercato il modo per “risvegliare” la domanda e incrementare le entrate in un contesto economico difficile e competitivo. Le catene per loro conto si guardavano intorno per comprendere come intercettare e “fagocitare” quel portafoglio di viaggiatori che erano sempre stati fuori dalla loro portata.

Ascend e Autograph, Luxury Collection di Starwood Hotels & Resorts Worldwide, quindi Hilton's Curio Collection, The Unbound Collection di Hyatt e altri ancora, sono tutti brand posizionati nella fascia alta del mercato alberghiero (upscale-upper – upscale-luxury) che ormai è satura e crea sempre più confusione a livello di standard

e servizi. Ecco allora che, come dimostrano i recenti lanci della Hilton's Tapestry Collection e della Wyndham's Trademark Collection, a livello internazionale si comincia a guardare con interesse al segmento midscale. C'è, infatti, una crescente quota di viaggiatori internazionali che vorrebbero vivere esperienze alberghiere di livello superiore con un budget minore ma soprattutto, per evitare rischi e sorprese, con la “garanzia” di un brand di fama internazionale.

Ecco allora che anche negli hotel di segmento midscale adatti all'affiliazione o progettati, se di nuova costruzione, per appartenere ad un soft brand si punta sugli ospiti più giovani, quelli che più degli altri vogliono vivere gli spazi comuni degli alberghi. Indipendentemente dal fatto che vogliano o meno conversare e socializzare con gli altri, i *millennials* desiderano vedere ed essere visti, quindi gli hotel cercano di caratterizzarsi per una generosa offerta di spazi comuni dove gli ospiti possano vivere le espe-

rienze più interessanti. Ma il cuore produttivo degli hotel restano le camere. Cosa faranno questi brand per caratterizzare al meglio le unità alloggio e renderle speciali, quali linee detteranno agli hotel da affiliare in fatto di standard e servizi?

In attesa di trovare una risposta al quesito, possiamo notare come siano sempre più numerosi i proprietari alberghieri già stanchi del brand, quelli che si sentono assediati dal proliferare degli stessi e sono insicuri della scelta fatta. Anche perché la linea rossa che separa e distingue i vari brand è sempre più sottile, quasi impercettibile, e non aiuta certo i viaggiatori a districarsi nella giungla delle varie proposte. Quello che è certo come la morte, è che anche nel 2018 la proliferazione dei brand purtroppo continuerà.

Quanto costa un albergo a Las Vegas?

Quanto costa un albergo con Casinò funzionante in una destinazione di calibro mondiale come Las Vegas che fattura 5,4 miliardi di dollari all'anno di giochi della sorte?

Abbiamo raccolto delle indicazioni di massima su una recente, importante vendita a Las Vegas, il Fontainebleau Resort, un gigante di 68 piani, il più alto di Las Vegas, un edificio tuttora incompleto, che verso la fine di agosto 2017 è stato venduto per 600 milioni di dollari a Steven Witkoff, un imprenditore coraggioso che punta a farne un Condohotel da circa 3.000 tra camere, suites e appartamenti.

Bisogna premettere che il venditore, un certo Carl Icahn, lo acquistò nel 2010 per 148 milioni di dollari quando a causa della crisi mondiale il progetto e la società proprietaria scivolarono in una specie di pre-fallimento, lasciando scoperti 2,4 miliardi di dollari sulle spalle di Bank of America.

Agli investitori italiani farà piacere scoprire che c'è ancora qualcuno che riesce a quadruplicare in sette anni il valore di un'acquisizione seguendo la banale, ma sempre valida equazione "acquistare bassi e vendere alti".

Il resort Fontainebleau di Las Vegas, brand reso famoso dal nome

dell'icona del lusso di Miami dove sono state girate le scene portanti di almeno 15 film che hanno fatto la storia della cinematografia, è tuttora un cantiere che secondo il progetto originale del 2005 avrebbe dovuto avere 3.875 camere più appartamenti, Spa, ristoranti e casinò. Per completarlo era necessario almeno un altro miliardo e il costo previsto per camera volava tra 800 e 850mila dollari, un prezzo assolutamente fuori mercato... anche a Las Vegas. Carl Icahn, che di miliardi ne possedeva parecchi, nel pieno di una crisi (2010) che sembrava non dovesse finire mai, rischiò forte acquistando quella proprietà incompleta e tormentata da anni di passaggi di mano, convinto che Las Vegas e il gioco d'azzardo non sarebbero finiti mai. Così è riuscito a passare la mano a Witkoff, imprenditore già noto del settore alberghiero che in società con Ian Schrager's ha finanziato la costruzione del Public Hotel di New York e del Times Square Edition (entrambi apriranno nel 2018). Witkoff ha ridotto il costo camera a 500 mila euro e ha ripreso i lavori.

Attenzione al dinamismo del costo per camera. Si passa dagli 850.000 dollari/camera del progetto Fontainebleau (2009) ai 500mila di Witkoff fino ai 350mila dollari camera dello Stratosphere sempre a Las Vegas (inaugurato nel 2017) un hotel che con le sue 2.427 camere rappresenta il cambiamento della finanza alberghiera legata al fenomeno del gioco d'azzardo.

Sempre per rispondere alla curiosità dei lettori di Master Meeting, il maestro di questo settore a Las Vegas, Singapore e ora in altre destinazioni asiatiche, è Steve Wynn che, per i suoi due meravigliosi hotel a 5 stelle (Wynn e Encore), è riuscito a contenere il costo camera a 400mila dollari. Las Vegas però non è come Londra e Parigi, è la capitale mondiale dell'intrattenimento, è rinomata a livello internazionale non solo per il gioco d'azzardo, ma per gli spettacoli, la musica, lo shopping, i ristoranti, la vita notturna e per essere a 10 minuti di elicottero dal Grand Canyon.

Il tasso di occupazione degli hotel sulla Strip di Las Vegas è del 92%. Il

prezzo medio è di 142 dollari per notte. Ma lì c'è il gioco a garantire un 40% di fatturato extra. Non è detto che Las Vegas sia eterna, ma si prevede che l'ampliamento e il rinnovamento del Centro Congressi di Las Vegas, circa 200mila metri quadrati di spazio per riunioni, porti a Las Vegas altri 2 milioni i turisti da tutto il mondo.

Per chi cerca un posto abbastanza sicuro dove investire, Las Vegas vuol dire rientrare dell'intero capitale in dieci anni. Sarà poi vero?

Booking è sempre più un motore di ricerca

Perché un albergo deve stare su Booking.com? Siamo una famiglia, e vogliamo andare a Roma per vedere San Pietro e via Condotti. Siamo in quattro, niente auto, andiamo in treno, io mia moglie e due bambini

Io lavoro intensamente e con tutto quello che ho da fare dico a mia moglie "ti delego, cerca un albergo e prenota, scegli un 4 stelle in centro, vicino a tutto per non dover scarrozzare i bambini con i taxi". Vado al lavoro e Booking.com si dimostra essenziale perché dopo un'ora mia moglie chiama: "tutto a posto, ho trovato un buon albergo su Booking poi l'ho prenotato direttamente con il telefono".

Stupito perché Lei ha fatto la cosa giusta chiedo "siamo garantiti?". "Certo, ho il nome del receptionist, siamo confermati al 100%" risponde felice mia moglie.

Riflessione:

- 1° Booking.com non è più solo un portale di prenotazione;
- 2° Booking.com è diventato un motore di ricerca specializzato in alberghi, un catalogo a colori;
- 3° ai clienti non interessa se è verticale o orizzontale. È un eccellente catalogo con le foto e i prezzi.

Se ti serve un albergo in una città che non conosci che fai? Vai su Booking.com (o su Expedia) e cerchi le informazioni che ti servono. Nessuno è informato come Booking.com, nessuno di noi chiama l'agenzia viaggi per chiedere qual è l'albergo migliore di quella città. Ma booking è un catalogo non è un'agenzia.