



# Italia: è tempo di catene

Lo scenario attuale dell'industria turistica italiana inizia a fare gola agli investitori dell'hôtellerie e in particolare a quelli stranieri. Ecco cosa dicono i numeri e i pareri degli esperti

➡ Davide Deponti

**La magica terrazza dell'Hotel degli Artisti, nel centro di Roma. The amazing terrace of Hotel degli Artisti, in Rome**

I dati dell'ultimo rapporto Horwath HTL "Hotels and Chains 2018- Investimenti, Scenari e Strategie", presentato da Confindustria Alberghi e Cassa Depositi e Prestiti presso la sede dell'Università Bocconi di Milano, parlano chiaro: le catene alberghiere sono in crescita sul mercato italiano e i loro modelli di business sono destinati a permeare il tessuto imprenditoriale dell'hospitality della Penisola. I motivi sono diversi e possono essere ritrovati proprio in questo rapporto che analizza il settore italiano dell'ospitalità e le dinamiche delle catene alberghiere nel 2017, con l'analisi di scenari e tendenze per gli investimenti alberghieri per il 2018. Si parte naturalmente con l'analisi dei numeri: se fino al 2016 il turismo in Italia contribuiva per l'11,1% del Pil, le prossime previsioni, secondo i dati rilasciati dal WTTC, indicano una crescita del 2,2% anno su anno nei prossimi dieci anni, raggiungendo circa il 12% entro il 2027; con anche la conseguenza che il peso sull'occupazione raggiungerà il 12,5%. Da sottolineare poi che i numeri del turismo in Italia sono in linea con i dati dell'UNWTO che vedono a livello globale

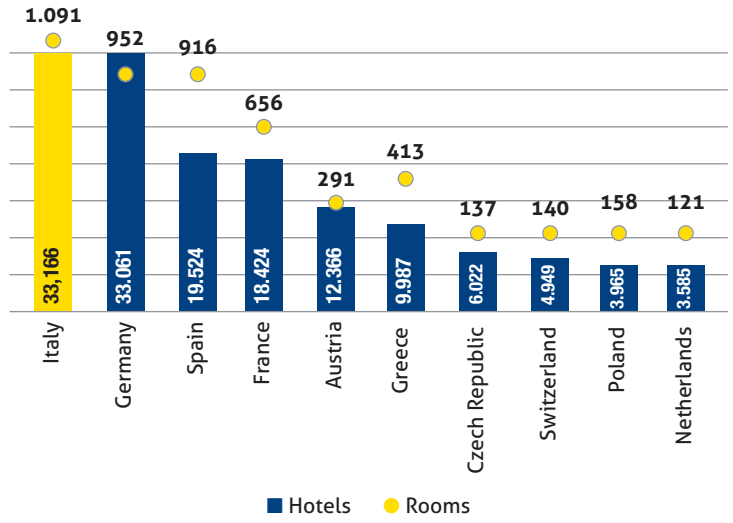
nel 2017 gli arrivi internazionali aumentare del 7% rispetto al 2016, raggiungendo quota 1,32 miliardi. Allo stesso modo il dato Eurostat conferma il medesimo trend con un +4,7% nei primi 10 mesi del 2017 rispetto all'analogo periodo 2016. Proprio durante lo scorso 2017 invece, gli arrivi internazionali in hotel italiani sono aumentati del 4,3%. E anche il dato dell'Osservatorio di Confindustria Alberghi, elaborato sul campione delle compagnie alberghiere, riporta a fine 2017, un incremento medio del "Tasso di Occupazione Camere" pari al +3,2% rispetto al 2016; cifra che porta l'indice al 68,9%. Si consolida quindi il ruolo del turismo quale settore chiave dell'economia italiana, ma non solo: è uno scenario insomma, quello dell'industria turistica italiana attuale, che, con questi numeri, inizia a fare gola in particolare agli investitori stranieri dell'hôtellerie, ai grandi fondi di investimento e agli istituti bancari, come dimostra anche il recente accordo triennale "Patto per il turismo 4.0" siglato tra Intesa Sanpaolo e Ministero della Cultura e del Turismo. Queste sono realtà che vedono nella forte frammentazione del mercato e nella

gestione ancora familiare della maggior parte delle strutture un terreno fertile. E già lo scorso anno il valore delle transazioni di investimenti alberghieri ha raggiunto un volume di circa 1,6 miliardi di euro. A ciò fa seguito un aumento dell'interesse degli operatori internazionali e dei fondi immobiliari verso la nostra destinazione e, in particolare, verso il settore dell'ospitalità. Tante le operazioni chiuse nel 2017, ma ancora di più ne sono in cantiere a breve: oltre 12mila camere saranno coinvolte in progetti greenfield, di branding e re-branding e in partecipazioni di fondi interessati al settore. E, in questo contesto di grandi aspettative, anche Cassa Depositi e Prestiti, come già noto, ha colto le opportunità del turismo immobiliare italiano: innanzitutto nel 2016, quando ha introdotto una piattaforma di real estate chiamata Fit, Fondo di investimenti per il turismo, con la specifica mission di attrarre capitali, nazionali ed esteri, per rinnovare e innovare l'ospitalità nel nostro Paese, costruendo un portfolio di immobili per favorire una separazione tra gestione e proprietà. Successivamente ha iniziato a investire per l'acquisto di strutture ricettive leisure e city hotel, partendo da un esborso di 92 milioni di euro. Primi acquisti sono stati due villaggi del gruppo Th Resorts e tre strutture Valtur. Nel dettaglio, si tratta delle location a Marina di Sibari e Marina di Pisticci per il gruppo padovano Th Resort e delle strutture di Marilleva, Ostuni e Pila per il Gruppo Valtur.

**Catena sì, ma non basta...**

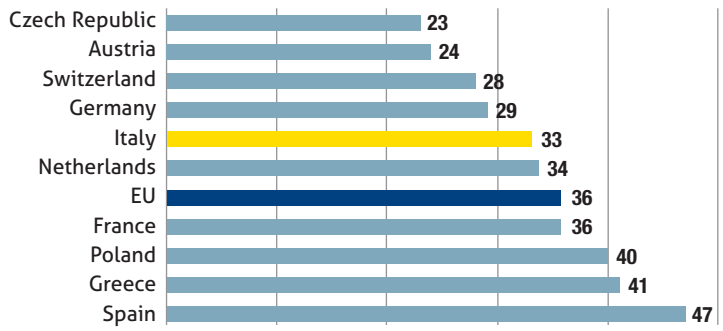
Ma la notizia più interessante che si scorre analizzando la ricerca "Hotels and Chains 2018" è che, oggi, nel nostro Paese, si parla sempre più spesso di sviluppo degli hotel di catena come "soggetti" imprenditoriali utili a garantire una maggiore valorizzazione del brand della struttura affiliata, sistemi gestionali collaudati, ingegnerizzazione dei processi e una forte focalizzazione sul comparto management. Fattori che il singolo proprietario alberghiero non può sostenere con le sue sole risorse. Va anche detto che la trasformazione da hotel familiare a hotel di catena non è per forza la chiave di una formula di successo: una struttura di accoglienza di successo, dice la ricerca, deve oggi

**Tab. 1. Primi dieci Paesi Europei per numero di hotel e camere (numero camere x000). Top ten European countries by number of hotels and rooms (number of rooms x000)**



(fonte/source Horwath Eurostat 2016)

**Tab. 2. Numero medio di camere in hotel nei primi dieci Paesi in Europa. Average number of hotel rooms in the top ten countries in Europe**



(fonte/source Horwath Eurostat 2016)

puntare sulla personalizzazione del soggiorno e sull'unicità del servizio al cliente. Ma, soprattutto, le grandi catene sanno bene che, oggi, per avere successo, è assolutamente necessario creare per il cliente esperienze sempre più tailor made. Formule di ospitalità che siano insomma in grado di arricchire la permanenza di una persona in un albergo al di là del semplice "affitto" di una stanza: il segreto sarà quello di essere in grado di trattenerne il cliente all'interno della struttura, offrendogli luoghi unici e servizi che al di fuori non troverebbe.

Altro elemento molto interessante sviscerato dallo studio Horwath HTL è il fatto che sul mercato attuale gli hotel di catena rispondono sempre più e sempre meglio anche a quella domanda di clientela up-

**Tab. 3. Primi dieci Paesi Europei per numero di camere di hotel di catena. Top ten European countries by number of chain hotel rooms**

Rank	Destination	Room 2017	Hotels 2017	Hotels 2016*	Hotels 2015	Hotels 2014	Hotels 2013
1	Rome	20.167	175	168	149	151	146
2	Milan	14.924	115	108	116	127	123
3	Venice	5.257	54	55	51	49	46
4	Florence	4.627	60	58	62	59	58
5	Bologna	3.188	24	23	23	26	27
6	Naples	2.354	16	15	15	16	16
7	Turin	2.337	21	23	23	26	24
8	Genoa	2.039	19	19	20	19	21
9	Budoni	1.924	11	12	6	6	6
10	Taormina	1.786	14	13	14	12	12

(fonte/source Horwath 2017)

**Location unica e servizi al top per il Grand Hotel Tremezzo, sul Lago di Como.**

*Unique place and luxury services for Grand Hotel Tremezzo, near Como Lake*

scale e upper upscale luxury, oggi in crescita sulla scia del crescente aumento di arrivi internazionali nel nostro Paese e delle necessità delle nuove generazioni di turisti come i millennials. Nel 2016 si è, ad esempio, registrato un incremento di hotel a 4 e 5 stelle, sia in termini di strutture che di camere disponibili; nello stesso periodo invece i 3 stelle, comparto base del panorama alberghiero italiano, continuano a rimanere numericamente stabili. Numeri che giustificano l'aumento negli ultimi cinque anni degli hotel di catena in Italia: più di 200 unità, per una quota di 20mila camere e un peso sul comparto alberghiero del 4,5%. Solo nel 2017 sono stati 64 quelli aperti, per un totale di 277 brand, di cui 137 nazionali e 90 internazionali. Tutto ciò porta quindi a vedere che le grandi città turistiche italiane – su tutte Roma, Milano, Firenze e Vene-

zia – restano nel mirino degli investitori. In più, gli esperti spiegano che si guarda con crescente interesse anche verso quelle destinazioni “balneari” del sud Italia,



## OPPORTUNITÀ DA SFRUTTARE. LA PAROLA AGLI ESPERTI

«Le sfide derivanti dalla crescente domanda turistica», spiega **Magda Antonioli Corigliano**, professore di Macro Economia e Economia del Turismo all'Università Bocconi e direttore del Master in Economia del Turismo, «impongono un dinamismo attivo lungo tutta la filiera dell'offerta ricettiva, peraltro ancora in buona parte frammentata e tradizionale, e costituita principalmente da PMI. Dalle catene, soprattutto da quelle internazionali, vanno mutuati diversi spill over, in termini manageriali, tecnologici e qualitativi, così come è oramai chiaro che gli investitori istituzionali debbano indirizzarsi, anche grazie ai nuovi strumenti a loro disposizione, come private equity e venture capital, verso forme efficaci di supporto di nuovi investimenti, in ambito immobiliare, di gestione e di competenze. A questi temi l'Università Bocconi dedica un'intensa attività di ricerca e di formazione con diversi corsi dedicati a Executive e professionisti del comparto in Sda

Bocconi e in Università con il Master in Economia del Turismo, programma pensato per i più giovani e per chi ambisce a diventare imprenditore o manager in questo settore». Imprenditore e albergatore, oltre che grande esperto del settore, **Giorgio Palmucci**, Presidente di Associazione Italiana Confindustria Alberghi, aggiunge che: «in questo ultimo anno, il settore alberghiero ha vissuto forti accelerazioni. La possibilità di avere a disposizione ricerche complesse ed efficaci come questa di Horwath, rappresenta un'opportunità interessante di confronto e di approfondimento per chi vuole dotarsi di strumenti capaci di leggere i repentini cambiamenti in atto sul mercato. Innovazione e capacità di rinnovare sono un binomio in continua evoluzione: siamo sicuri che sul mercato del futuro avrà successo chi, catena o albergo indipendente, sarà capace di anticipare i nuovi trend». «L'infrastruttura turistica italiana», sostiene **Marco Sangiorgio**, Diretto-

che attraggono sempre più turisti stranieri, anche in virtù del perdurare dell'instabilità politica di altri Paesi del Mediterraneo e del Middle East. ■



**Tab. 4. Primi trenta brand alberghieri di catena in Italia nel 2017. First thirty chain hotel brands in Italy in 2017**

Rank	Chains	Hotels	Rooms	Market share
1	Best Western	149	11.386	6,5%
2	Accor	79	10.283	5,9%
3	Marriott International	51	9.673	5,6%
4	NH Hotels	50	7.748	4,5%
5	Gruppo UNA	43	5.516	3,2%
6	Valtur	14	4.711	2,7%
7	IHG	30	4.681	2,7%
8	Hilton	21	4.639	2,7%
9	ITI Hotels	37	4.356	2,5%
10	Starhotels	24	3.669	2,1%
11	Blu Hotels	30	3.369	1,9%
12	Aeroviaggi	14	3.183	1,8%
13	TH Resorts	17	3.137	1,8%
14	Bluserena	8	3.130	1,8%
15	B&B	30	2.889	1,7%
16	JSH	12	2.517	1,4%
17	Aurum	15	2.132	1,2%
18	Geturhotels	14	2.004	1,2%
19	Parc Hotels	13	2.004	1,2%
20	Gruppo Studio Vacanze	12	1.976	1,1%
21	Chincherini Holiday G	21	1.969	1,1%
22	Alpitour	9	1.815	1,0%
23	Apogia Hotels Group	26	1.700	1,0%
24	Club Med	4	1.684	1,0%
25	Club Esse	14	1.677	1,0%
26	Uappala Hotels	17	1.651	0,9%
27	Piazza di Spagna View	16	1.575	0,9%
28	Delphina	8	1.527	0,9%
29	Giorgio Mazzella G.	5	1.510	0,9%
30	I Grandi Viaggi	5	1.383	0,8%

(fonte/source Horwath 2017)

re generale di CDP Investimenti SGR, «va rafforzata e questa è l'ambizione del Gruppo CDP, attivo attraverso il private equity, la rigenerazione di immobili del passato ed un fondo del Turismo che acquisisce strutture turistiche dai privati». Secondo **Zoran Bacic**, Senior Partner e Managing Director di Horwath HTL: «aver monitorato per 6 anni le catene alberghiere ci ha permesso di leggere la loro crescita e tracciarla su tutto il territorio nazionale. Ne è emersa allora una fotografia chiara: le catene sono in crescita ed i loro modelli di business sono destinati a permeare sempre di più il tessuto imprenditoriale dell'hospitality italiana. D'altra parte poi i fondi di investimento sempre più spesso si troveranno a collaborare con le catene ed uno dei modelli in maggior crescita, secondo i risultati di quest'ultimo rapporto del 2018, è la locazione. Sarà notevole, per i prossimi anni, anche la diffusione del franchising. Va segnalato inoltre che le catene italiane continuano, seppur lentamente, ad espandersi all'estero e questo è un segnale positivo che dimostra

modelli sani ed ambizione a crescere, ma nello stesso tempo prova che i fondamenti della redditività sono solidi». «Non bisogna però dimenticare», conclude il curatore dello studio Horwath **Giorgio Ribaud** «che per capire veramente dove si annideranno davvero le opportunità del prossimo futuro è necessario focalizzare la propria attenzione anche fuori dai nostri confini, per guardare i trend più forti di portata mondiale. Come ad esempio il fatto che, climaticamente, le temperature annue in media sempre più alte registrate potrebbero essere destinate a generare ricadute benefiche soprattutto sugli affari di chi opera in una località balneare. Un altro fattore molto importante sarà la tecnologia, poiché per il futuro si presume che si andrà probabilmente verso due direzioni apparentemente contraddittorie: da una parte l'uso invasivo di device e internet spingerà ancora di più sull'aumento dei soggiorni brevi, dall'altra si svilupperà ancora di più anche il ritorno delle vacanze lunghe, ma declinate sempre più in funzione benessere, detox e slow».

**TOURISM SCENARIOS**

# Italy: it is time for chains

The current scenario of the Italian tourism industry begins to appeal to the investors of the hospitality industry and in particular foreign ones. Here is what the numbers and opinions of experts say

**Davide Deponti**

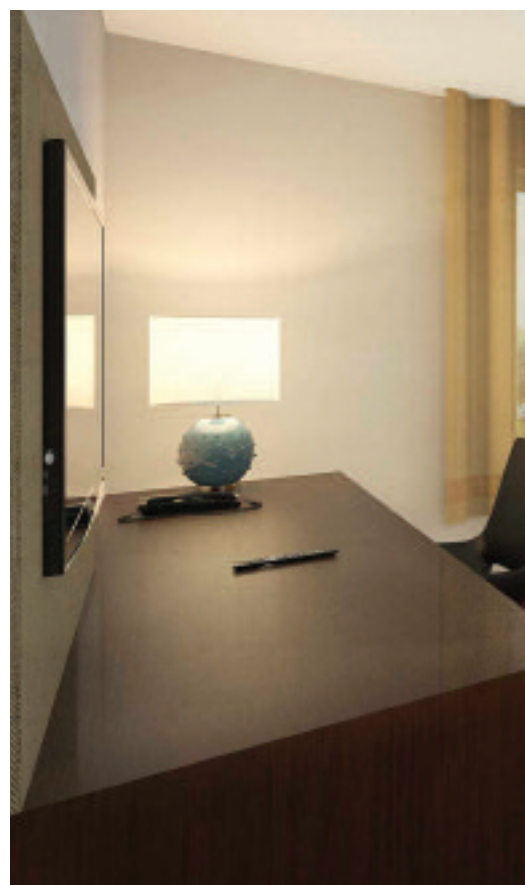
The data from the latest Horwath HTL report “Hotels and Chains 2018- Investments, Scenarios, and Strategies”, presented by Confindustria Alberghi and Cassa Depositi e Prestiti at the Bocconi University in Milan, is clear: hotel chains are growing on the Italian market and their business models are destined to permeate the entrepreneurial fabric of the hospitality of the Peninsula. The reasons are several and can be found in this report that analyses the Italian hospitality sector and the dynamics of hotel chains in 2017, with the analysis of scenarios and trends for hotel investments for 2018. It starts naturally with the analysis of numbers: if until 2016 tourism in Italy contributed 11.1% of GDP, the next forecasts, according to data released by the WTTC, indicate a 2.2% growth per year for the next ten years, reaching about 12% by 2027; with the consequence that the weight on

employment will reach 12.5%. It should also be noted that the numbers of tourism in Italy are in line with the UNWTO figures, which see global arrivals in 2017 increase by 7% compared to 2016, reaching 1.32 billion. In the same way, the Eurostat data confirms the same trend with a +4.7% in the first 10 months of 2017 compared to the same period of 2016. Last year, instead, international arrivals in Italian hotels increased by 4.3%. And even the figure of the Confindustria Alberghi Observatory, elaborated on the sample of hotel companies, reports at the end of 2017 an average increase in the “Rooms Occupation Rate” equal to +3.2% compared to 2016; figure that brings the index to 68.9%. The role of tourism is therefore consolidated as a key

**Tab. 5. Prime venti catene alberghiere per crescita in Italia nel 2017. Top twenty hotel chains for growth in Italy in 2017**

Rank	Chains	Entry Rooms in 2017	Exit Rooms in 2017	Room increase in 2017
1	Marriott International	783	0	783
2	TH Resorts	872	207	665
3	B&B	568	0	568
4	ITI Hotels	532	0	532
5	Gruppo Studio Vacanze	340	0	340
6	SHG (Salute Hospitality Group)	373	46	327
7	IH Hotels	320	0	320
8	Fattal	300	0	300
9	Accor	640	383	257
10	CDSHotels	251	0	251
11	Hilton	337	97	240
12	Alpitour	154	0	154
13	Uappala Hotels	424	274	150
14	Veratour	104	0	104
15	Hotusa	98	0	98
16	Rimini Residence	98	0	98
17	Cosmopolitan Hotels Groups	96	0	96
18	Tridente Collection	91	0	91
19	Barceló Hotels	84	0	84
20	ASHotels	82	0	82

(fonte/source Horwath 2017)



sector of the Italian economy, and not just that: it is a scenario, that of the current Italian tourism industry, which, with these numbers, begins to appeal particularly to foreign investors of the hospitality industry, to large investment funds and banking institutions, as evidenced by the recent three-year agreement “Pact for Tourism 4.0” signed by Intesa Sanpaolo and the Ministry of Culture and Tourism. These are businesses that see a fertile ground in the strong fragmentation of the market and in the still family-based management of most of the facilities. Already last year the value of hotel investment transactions reached a volume of around 1.6 billion euros. This is followed by an increase in the interest of international operators and real estate funds towards our destination and, in particular, towards the hospitality sector. Many were the transactions closed in 2017, but even more are to come: more than 12 thousand rooms will be involved in greenfield, branding, and re-branding projects and in participations of

**Tab. 6. Classifica per Paese d’origine del numero di camere delle catene alberghiere. Ranking by country of origin of the number of rooms in the hotel chains**

Rank	Country Headquarter	Rooms	Hotels
1	ITALY	107.823	1.033
2	U.S.A.	27.576	242
3	France	16.042	121
4	Spain	11.498	77
5	U.K.	6.165	45
6	Germany	1.320	6
7	Austria	898	13
8	Belgium	766	3
9	Israel	430	2
10	Taiwan	379	5
11	Switzerland	349	2
12	Canada	234	2
13	Turkey	181	2
14	Hong Kong	133	2
15	Russia	28	1
16	Singapore	24	1

(fonte/source Horwath 2017)

funds interested in the sector. And, in this context of great expectations, even Cassa Depositi e Prestiti, as already known, has seized the opportunities of Italian real estate tourism: first in 2016, when it introduced a real estate platform called Fit, In-

**Hotel di catena: comodità, eleganza e stile minimale. Chain hotel room: a great mix of comfort, elegance and contemporary style**





**Marco Sangiorgio, Direttore generale di CDP Investimenti SGR.**  
*Marco Sangiorgio, General Director of CDP Investimenti SGR*

**Park Hotel Ai Cappuccini, accoglienza tipicamente italiana.**  
*Park Hotel Ai Cappuccini offers typical italian hospitality*



**Mascagni Luxury Dependance, nel cuore di Roma.**  
*Mascagni Luxury Dependance, at the heart of Rome*

vestment Fund for Tourism, with the specific mission of attracting capital, both domestic and foreign, to renew and innovate the hospitality in our country, building a

portfolio of properties to promote a separation between management and property. Then it started to invest in the purchase of leisure and city hotel accommodation, starting with an outlay of 92 million euros. First purchases were two villages of the Th Resorts group and three Valtur facilities. In detail, these are the locations in Marina di Sibari and Marina di Pisticci for the Paduan group Th Resort, and the facilities of Marilleva, Ostuni, and Pila for the Valtur Group.

### **Chain, sure, but it's not enough...**

But the most interesting news that can be seen by analysing the "Hotels and Chains 2018" research is that, today, in our coun-

## OPPORTUNITIES TO SEIZE. FLOOR TO THE EXPERTS

«The challenges deriving from the growing tourist demand», explains **Magda Antonioli Corigliano**, professor of Macro Economics and Economics of Tourism at Bocconi University and director of the Master in Tourism Economics, «impose active dynamism along the entire supply chain of the hospitality industry, still largely fragmented and traditional, and consisting mainly of SMEs. From the chains, especially from international ones, several spillover effects must be adopted, in managerial, technological, and qualitative terms, as it is now clear that institutional investors, also thanks to the new tools at their disposal like private equity and venture capital, should go towards effective forms of support for new investments in real estate, management, and competences. To these themes Bocconi University dedicates an intense research and training activity with different courses dedicated to executives and professionals of the sec-

tor in SDA Bocconi and in the University with the Master in Tourism Economics, a program designed for the young and for those who aspire to become entrepreneurs or managers in this sector». Entrepreneur and hotelier, as well as great expert in the field, **Giorgio Palmucci**, President of Associazione Italiana Confindustria Alberghi, adds that: «Last year, the hotel industry has experienced strong accelerations. The possibility of having complex and effective research such as this by Horwath represents an interesting opportunity for comparison and analysis for those who want to equip themselves with tools capable of reading the sudden changes taking place on the market. Innovation and ability to renovate are a continuously evolving combination: we are sure that on the market of the future there will be success for those who, chain or independent hotel, will be able to anticipate new trends». «The Italian tourism infrastructure», says

try, there is more and more talk about the development of chain hotels as entrepreneurial “subjects” useful to guarantee a greater enhancement of the brand of the affiliated facility, proven management systems, process implementation, and a strong focus on the management section. Factors that the individual hotel owners cannot support with their own resources. It must also be said that the transformation from a family hotel to a chain hotel is not necessarily the key to a successful formula: a successful accommodation facility, says the research, must now focus on the customisation of the stay and on the uniqueness of the service to the customer. But above all, the big chains know very well that today, to be successful, it is absolutely necessary to create increasingly tailor-made experiences for the customer. Formulas of hospitality that are able to enrich the permanence of a person in a hotel beyond the simple “rent” of a room: the secret will be being able to retain the customers within the structure, offering unique places and services they would not find outside.

Another very interesting element examined by the Horwath HTL studio is the fact that in the current market chain hotels are increasingly responding to the demand of upscale and upper upscale luxury customers, which is growing today in the wake of the growing increase in inter-



**Il Best Western Mirage Hotel Fiera a Milano. Best Western Mirage Hotel Fiera in Milano**

national arrivals in our country and the needs of new generations of tourists like the millennials. For example, in 2016 there was an increase in 4 and 5-star hotels, both in terms of facilities and rooms available; in the same period the 3 stars, the basic segment of the Italian hotel scenario, continue to remain numerically stable. Numbers that justify the increase in chain hotels in Italy in the last five years: more than 200 units, for a total of 20 thousand rooms and a weight on the hotel sector of 4.5%. Just in 2017 there were 64 new ones, for a total of 277 brands, of which 137 national and 90 international. All this leads us to see that the big Italian tourist cities – above all Rome, Milan, Florence, and Venice – remain in the crosshairs of the investors. In addition, the experts explain that there is an increasing interest also towards those seaside destinations in southern Italy, which attract more and more foreign tourists, also because of the continuing political instability of other Mediterranean and Middle Eastern countries. ■



**Zoran Bacic, Senior Partner e Managing Director di Horwath HTL. Zoran Bacic, Senior Partner and Managing Director of Horwath HTL**

**Marco Sangiorgio**, General Director of CDP Investimenti SGR, «must be strengthened and this is the ambition of the CDP Group, active through private equity, the regeneration of real estate of the past, and a Tourism fund that acquires private tourist facilities». According to **Zoran Bacic**, Senior Partner and Managing Director of Horwath HTL: «Having monitored the hotel chains for 6 years has allowed us to read their growth and trace it throughout the country. A clear picture emerged then: chains are growing and their business models are destined to permeate more and more the entrepreneurial fabric of Italian hospitality. Investment funds will increasingly find themselves collaborating with the chains, and one of the fastest growing models, according to the results of this latest report of 2018, is leasing. The spread of franchising will also be of significance for the coming years. It should also be noted that Italian chains continue, albeit slowly, to expand abroad and this is a positive sign that demonstrates healthy models and growing

ambition, but at the same time it proves that the fundamentals of profitability are solid». «But we must not forget», concludes the curator of the Horwath study **Giorgio Ribaudò** «that to truly understand where the opportunities of the near future will lie it is necessary to focus our attention even outside our borders, to look at the strongest global trends. For example, the fact that, climatically, the higher and higher annual average temperatures recorded could be destined to generate beneficial effects especially on the business of those who work in a seaside resort. Another very important factor will be technology, since in the future it is presumed that we will probably go towards two apparently contradictory directions: on the one hand the invasive use of devices and the internet will push even more on the increase of short stays, on the other the return of long holidays will develop even more, but increasingly in terms of wellness, detox, and relaxation».