

HOTEL & FINANZA

Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero



HOTELLERIE
Il nemico si avvicina



HOTEL TRANSACTIONS
Il caso
Marriott e Starwood

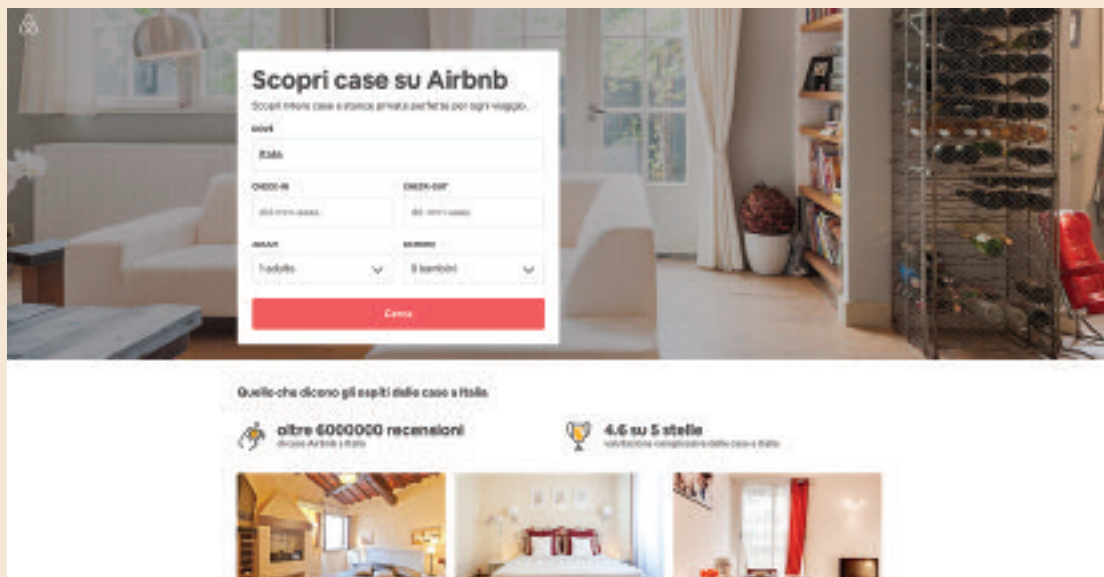


SCENARI
L' Europa
e gli investimenti



Editoriale
di Aureliano Bonini*

Il nemico si avvicina



Airbnb offre da poche settimane una speciale piattaforma per i boutique hotel, concept che per noi significa poco perché il 95% degli hotel italiani con le loro 34 camere di media altro non sono che delle boutique... ma molto economiche.

La novità sta comunque nel fatto che la piattaforma ha un costo relativamente basso rispetto alle altre OTA. Airbnb le studia tutte. È aggressiva e dinamica, vuole invadere il mondo degli alberghi italiani che ormai non vedono l'ora di cominciare a lavorare con Airbnb e di usare Uber pur di risultare innovativi e aggiornati.

Stando a quello che dicono gli albergatori indipendenti che hanno aderito alla piattaforma (i primi negli Stati Uniti) "si tratta per ora di fatturato marginale". La clientela di Airbnb in effetti va sulla piattaforma alla ricerca di case, stanze e appartamenti, non di alberghi. I manager di Airbnb, d'altro canto, furbi e scaltri, sapendo che l'elemento alloggio è prioritario nella definizione di ogni viaggio, cosa fanno? Propongono gli hotel facendo pagare all'albergatore una commissione molto inferiore a quella delle grandi OTA come Booking.com e Expedia, così da tenere il prezzo finale il più basso

possibile. Lo sanno che l'utilizzo della loro piattaforma di condivisione continua ad essere preferita soprattutto dai viaggiatori giovani e dinamici desiderosi di fare scoperte il più convenienti possibili. Non cercano il lusso, il servizio e le cose irripetibili... costano troppo.

Anche se al momento la piattaforma hotel di Airbnb non si integra con i sistemi di gestione degli hotel (almeno non con i principali) come fa invece quella delle OTA, temiamo fortemente il suo sviluppo nel settore dell'hotellerie. A tutt'oggi, infatti, ogni prenotazione deve essere estratta manualmente da Airbnb e registrata nel PMS dell'albergo, un ostacolo però che i receptionist più aggiornati e smanettoni sono in grado di aggirare in pochi secondi, una cosa da ridere.

Attenzione dunque amici albergatori il "nemico" è furbo, ci guarda, ci studia e si sta avvicinando.

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

Marriott e Starwood, un caso di finanza alberghiera

Starwood acquisita da Marriott sta lentamente sparendo mentre quest'ultima corre veloce. Dal 23 settembre 2016, Starwood Hotels & Resorts Worldwide è diventata una sussidiaria indiretta interamente controllata da Marriott. Stando alle dichiarazioni ufficiali di Marriott i rendiconti finanziari e le discussioni correlate evidenziano per il 2017 una performance finanziaria eccezionale. L'utile diluito rettificato per azione ha totalizzato 4,36 dollari, un aumento del 32% rispetto ai risultati combinati per l'intero anno 2016. Gli utili rettificati prima di interessi, tasse, deprezzamento e ammortamento sono aumentati dell'8% a 3,2 miliardi di dollari. Il reddito a livello mondiale per stanza disponibile (RevPAR) è aumentato del 3% nel 2017 e l'occupazione ha raggiunto il 73%. Marriott ha restituito 3,5 miliardi di dollari USA agli azionisti nel 2017 attraverso riacquisti di azioni e dividendi e il prezzo medio delle azioni di Marriott è aumentato di quasi il 45%.

Insieme ai proprietari e ai franchisee, nel 2017 Marriott ha aperto più di 470 hotel con oltre 76.000 camere arrivando a disporre a livello mondiale di quasi 1,3 milioni di camere.

Secondo la compagnia statunitense l'integrazione con Starwood ha continuato a fornire vantaggi sia in termini di risparmi sui costi, di vendite globali combinate, di risorse umane e di sistemi finanziari. Grandi progressi sono stati fatti anche nella realizzazione di risparmi sui costi generali e amministrativi che nel 2018 dovrebbero raggiungere i 250 milioni di dollari.

Gli effetti positivi della fusione Marriott-Starwood a livello finanziario hanno prodotto un incremento del valore delle azioni Marriott da 89 USD (pre-acquisizione) a 144 USD nel 2018.

Cosa resta allora di Starwood? Gli azionisti di Starwood sono stati ben retribuiti e la maggioranza di loro continua a possedere azioni Marriott. Cercando sulle diverse watchlist della finanza, Starwood però è scomparsa. Questo farebbe pensare che il valore finanziario dei brand sia assolutamente marginale.

Che fine ha fatto tutto l'universo Starwood Hospitality (the Luxury Collection, St. Regis, Westin, etc.)? E se – come citano i manuali – il valore dell'avviamento e del portafoglio, e il prestigio del brand, vengono ricompresi nel valore dell'immobile, cosa rimane? Di Starwood*

restano i mattoni e un piccolo investimento di capitale a Guernsey (Channel Islands), area della sterlina che pare stia già passando di mano per diventare Kimpton o qualcosa di simile.

Tutto questo per dire che forse conviene rivedere certe teorie sul valore dei brand. La qualità conclamata di Starwood, la fama di un marchio alberghiero che entusiasmava la clientela è svanita, assorbita da una catena più popolare e meno esclusiva, ma quantitativamente enorme.

Al momento comunque sembra che nessuno rimpianga la qualità dei letti e del servizio di Starwood.

* STARWOOD EUROPEAN REAL ESTATE FINANCE:

GUERNSEY - ISIN GG00B79WC100

Valore del titolo 106,50 GBP

Capitalizzazione in milioni di sterline: 456,40

Titolari delle azioni:

• BlackRock Inc.	11,80%
• FIL Limited	5,10%
• Old Mutual Plc	17,10%
• Schroder & Co. Limited	15,10%
• Capitale flottante	50,90%

Blackstone, il gigante che continua a crescere

L'offerta di acquisto di Blackstone Group per LaSalle Hotel Properties (valore di 33,50 USD per azione compresi i 4,8 miliardi di debiti) certifica che anche nel 2018 i fondi d'investimento vedono nel settore alberghiero un rifugio sicuro.

Questa è una notizia particolarmente positiva per tutti gli operatori nel settore dei REIT alberghieri dal momento che questa offerta garantisce un reddito certo e buoni dividendi ai piccoli azionisti che hanno recentemente sofferto per i movimenti di Borsa che hanno penalizzato un gigante come General Electric, rifugio di milioni di risparmiatori. La transazione dovrebbe concludersi nel 3° quadrimestre 2018 ed è soggetta all'approvazione di almeno due terzi degli azionisti di LaSalle.

IL BORSINO DELLE CATENE

Accor Hotels (Bourse de Paris)



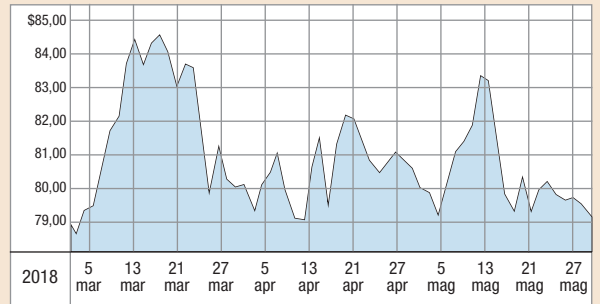
InterContinental Hotels Group (NYSE)



Hilton Worldwide (NYSE)



Choice Hotels International (NYSE)



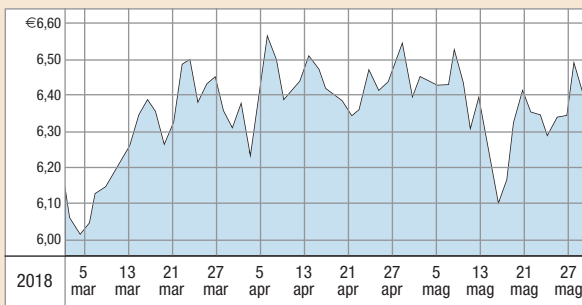
Hyatt Hotels (NYSE)



Millennium & Copthorne (London Stock Exchange)



NH Hoteles (Bolsa Madrid)



Meliá Hotels International (Bolsa Madrid)



Compravendite e gestioni - maggio 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)
3 stelle sup.	90	Bellaria Igea Marina
3 stelle	70	Sanremo
3 stelle	45	Ancona
3 stelle	30	Rimini - Viserbella
3 stelle - country house	20	Sant'Omero (TE)

in rosso le vere occasioni di MM

HOTEL IN LOCAZIONE

4 stelle	60	Firenze
3 stelle	56	Riviera Romagnola

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

in commercio con i marchi Principal e De Vere passeranno sotto il controllo del marchio Kimpton.

La società di investimenti immobiliari britannica Schroders è, invece, entrata nel settore alberghiero rilevando la società di investimenti alberghieri Algonquin con sede in Belgio: 43 alberghi, per un numero complessivo di 7.500 camere, gestiti con prestigiosi brand come Sheraton, Marriott, Hyatt, Radisson, Sofitel e la stessa Algonquin.

Recentemente Renaissance Hotels di Marriott International ha annunciato l'apertura di due nuovi airport hotel: il già operativo Renaissance Warsaw Airport (225 camere proprio di fronte al Frederic Chopin International Airport) e il Renaissance Amsterdam Schiphol Airport, che aprirà invece a novembre.

E infine TUI Group, che ha aperto due nuovi hotel a brand TUI Blue: il Rocador, un hotel upscale da 211 camere e due ristoranti nell'isola spagnola di Maiorca e il Marmaris, 279 camere con 3 ristoranti e 4 bar, di segmento upper upscale sulla costa egea della Turchia.

SCENARI

L'Europa e gli investimenti

Le cose cambiano, il mercato evolve e l'industria alberghiera europea è oggi piena di operatori che desiderano vendere l'attività e la proprietà. Le notizie in questo primo trimestre molto positivo sono un invito a fare "cash cow" (ovvero cercare "mucche da soldi", quei titoli in grado di generare con continuità nel tempo ingenti flussi di cassa). Secondo STR Global infatti l'occupazione camere in Europa è aumentata nel 2017 del 2,2% (mediamente a quota 64,5%) mentre il prezzo medio è di 100,61 euro. Una situazione di generalizzata salute testimoniata anche dal fermento che si registra nei diversi mercati europei.

Nella Francia di Macron c'è una

gran voglia di riprendersi dopo la preoccupante serie di attentati. Il gruppo Accor, quotato in Borsa e finanziato in prevalenza con capitali pubblici, sta definendo l'acquisto di Mövenpick per 565 milioni di USD (482 milioni di euro): 84 hotel in posizione strategica, soprattutto, per il mercato business, più una quarantina di proprietà ancora da sviluppare. In più, il REIT francese Foncière des Régions (FdR) sta procedendo con l'acquisizione di 14 hotel (2.468 camere) da Starwood Capital Group (Channel Islands) per affidarli poi alla gestione a lungo termine di Intercontinental Hotel Group.

In Gran Bretagna, entro uno o due anni, gli hotel attualmente

L'oscura vicenda del Waldorf Astoria di New York

In Cina, dove il Governo controlla anche la vita dei suoi manager, ma soprattutto fuori dalla RPC, circola l'idea che prosperino milioni di imprenditori privati ricchissimi e manager miliardari che liberamente comprano Ferrari, mangiano aragoste e bevono champagne.

L'incidente del Waldorf Astoria, icona magica per tutti noi del settore, testimonia invece che i manager miliardari cinesi non

Segue a pag. 18

fanno liberamente tutto quello che vogliono. Piuttosto ubbidiscono ai diktat governativi e se non lo fanno rischiano una condanna. Un semplice esempio è quello del fondatore del

miliardi di dollari) dal China Insurance Security Fund per stabilizzare la propria posizione finanziaria e per andare alla ricerca di altri investitori occidentali non alberghieri.

sicurazione, è normale acquistare immobili e Wu aveva fatto shopping negli Stati Uniti e in Europa. I suoi acquisti però non sono stati graditi al nuovo Governo che ha deciso di conside-



gruppo Anbang Insurance, uno dei più importanti e influenti gruppi assicurativi mondiali, investitore di primo piano nel settore alberghiero internazionale: Wu Xiaohui è stato, infatti, condannato a 18 anni di prigione per frode e abuso di potere (presunta trafugazione di circa 10 miliardi di dollari all'estero). Tutto è accaduto per colpa della crescita vertiginosa (e fastidiosa per il Governo) della compagnia da lui diretta. Sembra incredibile ma, con un processo durato un solo giorno, Wu ha subito la più grave condanna mai registrata a un dirigente pubblico. Wu era un manager governativo assimilabile ai nostri manager di ENI, ENEL, Poste, Leonardo, ma in Cina il filo tra proprietà privata e appropriazione indebita è molto sottile e purtroppo in quel grande Paese c'è un solo grado di giudizio. Niente Appello né Cassazione.

Anbang, colosso assicurativo cinese commissariato dallo scorso febbraio, ha recentemente ricevuto 60,8 miliardi di yuan (9,7

Wu Xiaohui, sposato con una nipote dell'ex leader cinese, Deng Xiaoping, considerato dai giornalisti italiani un "multimiliardario" è scomparso dalla circolazione dal giugno 2017. È il primo dirigente di una grande gruppo privato a comparire davanti ai giudici cinesi in merito alla acquisizione del Waldorf Astoria di New York. Ovviamente, per tutte le compagnie di as-

rarlo "particolarmente pericoloso" per il sistema finanziario del Paese.

Concludendo, dopo l'affaire Waldorf Astoria e la scomparsa di Wu, conviene ridurre la passione italiana per le visite alla patria dei fenomeni come Jack Ma, virtuale padrone di Alibaba, una gigantesca "controllata" governativa molto severa con chi l'amministra.

Cominciano le dimissioni?

Sotto la pressione del governo centrale, che non vede di buon occhio gli investimenti esteri in settori non prioritari, tutte le società cinesi (controllate dal governo) si stanno ritirando dall'industria dell'ospitalità. Il gruppo cinese HNA sta definendo la vendita della propria quota di maggioranza in NH Hotel Group, catena alberghiera molto presente anche in Italia.

Tra i potenziali acquirenti del 29,5% delle quote ci sarebbe Blackstone Group, colosso finanziario statunitense, ma potrebbe esserci anche Unipol che da tempo si interessa di hotel e di ricettivo. Attenzione però ai desiderata di NH, che non vuole assolutamente che tale quota di controllo venga ceduta ad un'azienda alberghiera rivale. Lo dimostra il rifiuto di unirsi al gruppo alberghiero spagnolo rivale Barcelò che nei mesi scorsi fece una generosa offerta per unire le due società.

MARKETING & MANAGEMENT

Le catene possono gestire più marchi?

Nessuno può dire che il settore alberghiero soffra di una mancanza di marchi: sono più di 1.000 quelli attivi e continuano a moltiplicarsi restando comunque nelle mani di pochi. Basti pensare che Marriott ne ha una trentina, Wyndham 20, Hilton 14, AccorHotels 24 senza contare il nuovo acquisto di Mövenpick Hotels o la piattaforma Onefinestay, InterContinental Hotels Group ne ha 15 compresi i "recenti" Regent Hotels.

Secondo Tina Edmundson, global brand officer and luxury portfolio leader di Marriott International, *"non esistono marchi di troppo ... è come essere troppo magri o troppo ricchi"*. Marriott e AccorHotels rappresentano le due compagnie alberghiere quotate in Borsa, attualmente più attente all'espansione e più dinamiche sul mercato delle acquisizioni. Una visione tipica dei manager di questo grandi gruppi che, nella proliferazione dei marchi, vedono una vera e propria sfida imprenditoriale. Sono anche consapevoli che maggiore è il numero di marchi di una catena alberghiera, più alto è il rischio che il business di un singolo albergo ne soffra. Sanno pure benissimo che il rischio viene soprattutto dalla cannibalizzazione interna tra brand dello stesso gruppo e lavorano assiduamente per diluirne gli effetti sfruttando al massimo gli elementi trainanti dei programmi di fidelizzazione che piacciono alla clientela business e senior.

Secondo le compagnie più grandi e famose che coprono una cinquantina di nazioni *"i marchi aiutano i consumatori a fare delle scelte"*. Ovviamente appartenere a un brand come Accor e Marriott rafforza i rapporti commerciali con i frequent travellers, accentua la fiducia dei consumatori e distribuisce reputation, awareness e vantaggi sulla filiera degli hotel che fanno parte dello stesso gruppo e che hanno lo stesso loyalty program.

Sebastien Bazin di AccorHotels paragona i marchi degli hotel agli amici: *"ognuno di noi ha 20, 30, 50 amici. Ci sono amici con i quali ci piace lavorare, altri con i quali ci piace stare a tavola e infine quelli con i quali preferiamo uscire, fare sport, divertirci. Ecco, i marchi sono la stessa cosa. Ognuno ha un proprio DNA, con caratteristiche e finalità differenti"*.

Il vero problema per gli albergatori italiani è capire quali sono i vantaggi di adesione a una catena in franchising o in management contract. Le catene preferiscono piazzarsi con i loro brand a Roma, Milano, Firenze e Venezia, dove però i tassi di occupazione camere non sembrano avere bisogno di questo di supporto. Quindi non si penetra facilmente. Quello che le catene internazionali possono dare sono:

a. un ricco portafoglio di clienti provenienti da nazioni che sarebbero altrimenti inaccessibili per gli hotel indipendenti;

b. gli elementi distintivi della catena in termini di standard e servizi;

c. le capacità superiori di management e di governance abbinate ad una vera formazione del personale dipendente.

In questo scenario ci sono anche numerose compagnie alberghiere (Radisson è una di queste) che preferiscono avere pochi marchi così da dare a ciascuno maggior valore, evitando la confusione tra qualità, comfort, servizi e tipologia di clientela (upscale, midscale, economy). Con un numero ridotto di brand in portafoglio per le catene è più facile pubblicizzare la brand identity, comunicare ai clienti con la stessa propensione alla spesa e fidelizzarli alla marca rendendola più identitaria e rassicurante.

Come analisti ed esperti del settore alberghiero siamo convinti che quando si possiede un numero crescente di marchi, sebbene con il DNA strutturale - ad esempio - di Starwood o Sofitel, ciascun brand ne trae vantaggio in termini di visibilità e



comunicazione. Quando, però, si cerca di lanciare un nuovo marchio, magari trendy, in una città nella quale già esiste il brand principale e di riferimento, frequentemente, accade che il nuovo hotel non ottenga una positiva considerazione perché non offre vantaggi reali rispetto all'esistente hotel della stessa catena. È lo stesso problema delle automobili: se il nuovo modello "non tuona" per look e prestazioni, la clientela si avvicina, guarda incuriosita, ma non compra. Giudica, critica e basta.

È quello che, in diversi casi, sta succedendo con i nuovi brand che le grandi major dell'hotellerie hanno lanciato, negli ultimi anni, con l'obiettivo di ampliare il loro portafoglio strutture e prendersi nuovi fee di franchising e management contract. Il tentativo di conquistare consumatori più giovani e seminare sulle generazioni che verranno si è incagliato sulle rocce della clientela abituale, più fedele e affezionata che pensa che *"il nuovo deve essere migliore del vecchio, non solo diverso"*.

ITALIAN HOTEL MONITOR

Molte luci e poche ombre per gli alberghi italiani nel primo quadrimestre 2018 con R.O. e Prezzi medi in aumento

Il primo quadrimestre del 2018 va in archivio facendo registrare la progressiva crescita sia dell'occupazione camere che del prezzo medio degli alberghi italiani. Per la categoria *upscale* (4 stelle) il tasso di occupazione si attesta al 65,1% (più 1,9 punti rispetto a gennaio-aprile 2017) e prezzo medio camera a 111,36 euro (+1,1%).

Italian Hotel Monitor rileva numeri positivi sia per il turismo *business* che *leisure* nella maggior parte delle 39 città italiane analizzate, evidenziando, però, alcuni segni meno in fatto di prezzo in diverse

che dall'incremento dell'ADR (Average Daily Rate, prezzo medio camera): il dato medio nazionale per la categoria *upscale* (4 stelle) registra una crescita complessiva del +1,1%. Gli incrementi tariffari più significativi si verificano a Catania (+4,3%), Napoli e Palermo (+3,7%), Milano (+2,5%). Venezia, la città con il più elevato contingente camere luxury, si conferma come al solito la città high spending per eccellenza, con un ADR nella categoria *upscale* di 142,25 euro a notte (in calo però del 2,6% rispetto allo stesso periodo del 2017). Seguono Milano



città del nord. A fronte, infatti, di soli tre dati negativi in termini di occupazione, si registrano ben 16 flessioni del prezzo, molte delle quali localizzate nel nord ovest e nord est della Penisola. Tra queste: Torino, Como, Venezia e Verona. Crescono invece significativamente le città che ottengono un tasso di occupazione camere superiore al 60%, ben 12 quest'anno. Al top si conferma Milano, l'unica con una RO oltre il 70% (74,6%). A seguire Roma (69,3%), Firenze (68,3%), Bergamo (66,7%), Genova (66,0%), quindi Torino, Napoli, Bologna, Catania, Siena, Venezia, Udine, Pisa e Palermo. La progressiva ripresa del settore è supportata an-

(131,23 euro), Firenze (119,12 euro), Roma (117,12 euro). Sopra quota 100 euro anche Napoli, Torino, Bologna e Como.

Per quanto riguarda gli hotel *midscale* (3 stelle), che per capacità ricettiva e diffusione rappresentano la spina dorsale dell'ospitalità italiana, l'occupazione camere arriva al 60,5%, in aumento di 1,5 punti sul 2017. Il prezzo medio (inferiore di circa il 50% rispetto a quello dei 4 stelle), si attesta sui 56,26 euro, in crescita (+1,0%) rispetto al 1° quadrimestre 2017. Occupazione camere al 59,8% (+0,3 punti) e prezzo medio di 362,87 euro (+1,0%) per la categoria *luxury*.

REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - GENNAIO-APRILE 2018

Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gen-Apr 2018	Gen-Apr 2017	Var 18/17	Gen-Apr 2018	Gen-Apr 2017	Var 18/17
+ TORINO	64,5	63,7	0,8	104,34	105,57	-1,2%
+ GENOVA	66,0	61,4	4,6	96,04	96,14	-0,1%
+ MILANO	74,6	72,5	2,1	131,23	127,98	2,5%
- COMO	49,0	50,9	-1,9	101,07	103,69	-2,5%
+ BRESCIA	48,6	46,0	2,6	84,77	84,60	0,2%
+ BERGAMO	66,7	65,2	1,5	89,07	88,17	1,0%
+ PARMA	58,2	57,7	0,5	86,92	87,63	-0,8%
- REGGIO EMILIA	52,3	52,6	-0,3	84,05	82,93	1,4%
+ MODENA	53,9	52,7	1,2	85,13	85,85	-0,8%
+ TRENTO	53,7	51,1	2,6	84,28	85,42	-1,3%
- BOLZANO	56,2	57,0	-0,8	85,90	86,00	-0,1%
+ VENEZIA	61,1	60,3	0,8	145,25	149,12	-2,6%
- VERONA	51,6	51,9	-0,3	90,74	93,56	-3,0%
+ VICENZA	54,9	52,2	2,7	86,06	86,01	0,1%
+ PADOVA	59,4	56,4	3,0	85,62	85,60	0,0%
+ TREVISO	54,5	54,5	0,0	83,85	84,28	-0,5%
+ UDINE	60,8	58,8	2,0	89,21	88,42	0,9%
+ TRIESTE	57,1	56,4	0,7	90,35	90,46	-0,1%
+ FERRARA	55,8	52,7	3,1	87,45	90,86	-3,8%
+ BOLOGNA	63,6	61,0	2,6	101,20	101,67	-0,5%
+ RAVENNA	59,4	57,6	1,8	86,16	84,41	2,1%
+ RIMINI	56,3	54,5	1,8	85,69	85,82	-0,2%
+ REP. SAN MARINO	52,2	50,9	1,3	83,83	81,73	2,6%
+ FIRENZE	68,3	66,5	1,8	119,12	121,35	-1,8%
+ PISA	60,9	58,9	2,0	90,83	89,29	1,7%
+ SIENA	62,1	59,3	2,8	91,74	89,68	2,3%
+ ANCONA	57,7	55,4	2,3	87,81	86,56	1,4%
+ PESARO	52,3	52,1	0,2	81,62	81,47	0,2%
+ PERUGIA	43,6	39,7	3,9	86,84	85,18	1,9%
+ ROMA	69,3	67,5	1,8	117,12	114,39	2,4%
+ PESCARA	51,5	50,7	0,8	83,11	83,90	-0,9%
+ NAPOLI	64,0	62,8	1,2	106,77	102,99	3,7%
+ BARI	54,2	54,2	0,0	86,15	84,99	1,4%
+ TARANTO	53,3	52,5	0,8	83,55	82,59	1,2%
+ PALERMO	60,8	57,7	3,1	92,53	89,24	3,7%
+ MESSINA	52,0	50,3	1,7	84,07	83,68	0,5%
+ CATANIA	63,2	62,0	1,2	88,43	84,76	4,3%
+ CAGLIARI	55,6	53,6	2,0	86,00	85,03	1,1%
+ SASSARI	54,7	53,3	1,4	84,70	84,01	0,8%
+ TOTALE ITALIA	65,1	63,2	1,9	111,36	110,10	1,1%

Zoom sulle città Top Ten

Città	Occupazione % Camere		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	55,7	61,1	60,5
MILANO	64,9	74,6	70,4
FIRENZE	61,2	68,3	67,1
ROMA	58,9	69,3	73,7
NAPOLI	-	64,0	60,9
TORINO	-	64,5	58,3
BOLOGNA	-	63,6	61,6
GENOVA	-	66,0	62,7
VERONA	-	51,6	52,5
BARI	-	54,2	56,1
TOTALE ITALIA	59,8	65,1	60,5

Città	Prezzo Medio		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	445,09	145,25	86,94
MILANO	381,35	131,23	70,01
FIRENZE	391,98	119,12	61,68
ROMA	306,81	117,12	63,76
NAPOLI	-	106,77	53,63
TORINO	-	104,34	54,42
BOLOGNA	-	101,20	60,52
GENOVA	-	96,04	52,70
VERONA	-	90,74	53,94
BARI	-	86,15	49,70
TOTALE ITALIA	362,87	111,36	56,26

Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gen-Apr 2018	Gen-Apr 2017	Var 18/17
Luxury	59,8	59,5	0,3
Upscale	65,1	63,2	1,9
Midscale	60,5	59,0	1,5

Tipologia	Prezzo medio		
	Gen-Apr 2018	Gen-Apr 2017	Var 18/17
Luxury	362,87	359,41	1,0%
Upscale	111,36	110,10	1,1%
Midscale	56,26	55,73	1,0%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia

TREND

Quale futuro per gli hotel italiani?

Dalle analisi e dagli effettuati dall'Italian Hotel Monitor e Trademark Italia emergono alcuni trend significativi:

- **un'offerta customer oriented sempre più indirizzata ai millennials** (es. Moxy Hotel). Si tratta di un trend che riguarda soprattutto la fascia degli hotel 3 e 4 stelle. A questi ultimi, però, dire "customer oriented" sta facendo perdere di vista la parte più alta ed economicamente più interessante del mercato, ovvero la clientela senior che alimenta soprattutto il mercato alberghiero upscale e upper upscale. Non essendoci esperti in grado di fare marketing generazionale con criterio, suggeriamo di indirizzarsi ai millennial (giovani e volubili) con estrema cautela;
- **lo sviluppo del segmento luxury**. È il segmento che cresce di più, sia in termini di ADR che di Room Occupancy, ma investire in hotel a 5 stelle e 5 stelle deluxe costa 10 volte che farlo in un hotel upscale a 4 stelle. Nonostante questo dato, gli investitori internazionali concentrano la loro attenzione proprio sugli hotel 5 stelle, pun-



tando, soprattutto, sulle grandi città metropolitane e quelle d'arte e cultura come Firenze e Venezia. Considerato questo dato, noto e scontato, diventa alternativo il ruolo delle catene alberghiere che, pure senza investire, costringono i progettisti ad assicurare gli standard qualitativi che durano a lungo e garantiscono agli ospiti benessere ed esperienze in grado di generare "portafoglio, lealtà e passaparola";

- **il crescente interesse verso le "destinazioni second best"**, influenzate da *sentiment* e interessi localistici, sta creando famelici appetiti. Si stanno progettando investimenti immobiliari in destinazioni fuori dai classici circuiti turistici nazionali, quasi sempre stagionali, spesso lontane da aeroporti e stazioni ferroviarie. Quando si vuole investire in località turistiche stagionali che virtualmente garantiscono prospettive di sviluppo nei mesi caldi o in quelli freddi, ci si deve garan-

tire la presenza di un gestore che abbia con sé liquidità, passione e una robusta famiglia. Tutte le esperienze italiane di gestione manageriale industriale, tutte le storie di investimenti turistici stagionali apparsi in Italia hanno portato a risultati negativi. Abbiamo recentemente assistito al funerale di Valtur che, pure, si era appena fatto iniettare denaro fresco dalla Cassa Depositi e Prestiti. La pelosa storia del "turismo nostro petrolio", che ha ipnotizzato i ministeri romani e la CDP, speriamo venga pettinata dal nuovo Ministro;

- **il perdurare delle difficoltà delle località termali**. Ci sono destinazioni termali con grandi potenzialità di sviluppo turistico legate al segmento wellness, ma solo dove intervengono parallelamente investimenti infrastrutturali pubblici per strade e autostrade, stazioni, porti e aeroporti. Appare insomma improbabile che gli investimenti privati vadano a buon fine nelle località termali, o quando alla base di tutto ci sta solo un ricco patrimonio ambientale e paesaggistico;
- **l'attrattività del Luxury Retreat per i giornalisti**. L'offerta di Luxury Retreat, di golf resort e di appartamenti di lusso in posizioni virtualmente di prestigio accompagnata dal racconto di luoghi incantati e di servizi di tipo alberghiero come il private butler, il concierge sempre a disposizione e il cuoco privato viene enfatizzato adesso anche dalla stampa economico finanziaria. Ci cadono quasi tutti e poi tocca al Ministro dello Sviluppo Economico (il MISE) ripianare e assumerne la gestione;
- **il rischio di pensare troppo in grande**. Il gigante del turismo organizzato tedesco, TUI, ha effettuato un colossale investimento (180 milioni di euro) in Toscana con il Resort Castelfalfi, basato sulla vendita di ville, case e appartamenti (da 5.000 euro al mq) in un territorio bellissimo e famoso. Realizzato un sapiente recupero di case e mattoni esistenti e di campi da golf per campioni, gli investitori non sono felici o perlomeno non lo dimostrano.

Diversa l'avventura del gruppo Accor che dispone di capitali pubblici e di know how sufficienti per avventurarsi su mercati impervi. Ha scelto Onefinestay, piattaforma specializzata nell'affitto di case private esclusive, non in campagna, ma collocate nelle principali città internazionali (New York, Parigi, Los Angeles, Roma). La catena francese punta a posizionarsi nel segmento degli affitti brevi di lusso e business con servizi anche di pulizia, check-in e check-out e lavaggio della biancheria. Un esempio alternativo di investimento basato su studi di marketing e solido background nel campo della hospitality industry.

BREAKING NEWS

Le aspettative della prossima generazione di viaggiatori

Business o leisure, short stay o extended stay, luxury o economy? È un enigma stabilire se i viaggiatori di domani continueranno a scegliere gli alberghi o opteranno in massa per Airbnb, se tenderanno a moltiplicare gli short breaks o consolideranno la loro vacanza principale.

Recentemente i leader di nuova generazione delle principali catene alberghiere mondiali si sono riuniti per una tavola rotonda organizzata da Hotels per l'Americas Lodging Investment Summit. I risultati non sono stati dei più illuminanti: scontata e persino banale è ovviamente l'elevata aspettativa tecnologica dei "nuovi" viaggiatori, che pretendono sistemi di prenotazione e infotainment innovativi e smart, poi, però, si lamentano del fatto che il servizio risulta impersonale e standardizzato, svuotato dei valori e delle attenzioni di cui, circondati da incertezze sul lavoro e nelle relazioni personali, hanno scoperto di avere ancora bisogno. Nell'ospitalità le persone contano ancora molto di più della robotizzazione.

Il primo W Hotel non è più un W

Ha rappresentato l'alba dei boutique hotel, il modello di riferimento, un *must see* per tutti gli addetti ai lavori dell'hotellerie internazionale. Ma, dal 9 maggio scorso, il W Hotel di New York, il primo nato a Manhattan, non è più un flagship hotel. Dopo 20 anni, infatti - la sua apertura è del 1998 - il "padre" di tutti i boutique hotel è diventato Maxwell Hotel.

A New York, chi vuole soggiornare in un W ha ancora tre opzioni (Times Square, Union Square e Downtown) ma l'hotel che ha reso popolare il concept dei boutique hotel, più di quanto riuscirono a fare Bill Kimpton, Ian Schrager e Steve Rubell, è

diventato Maxwell, un nuovo brand orfano di Starwood.

Grazie ai W Hotels, molte cose che facevano parte sia della tradizione internazionale del segmento luxury sia della gloriosa fabbrica dei design hotel newyorkesi cambiarono. Piacquero tanto ai viaggiatori da essere trasferiti a Los Angeles, Londra e Parigi. I primi letti bianchi (senza copriletto), i car valet in t-shirt, il social bar e il ristorante sempre aperti, oggi sono cose presenti e diffuse in centinaia di hotel anche periferici, anche italiani, grazie proprio all'esperienza di un hotel laboratorio come il W di Manhattan. Ma ora quel laboratorio creato con lungimiranza da Starwood non c'è più. In sintesi, tra qualche successo, errori e retromarcie, la proliferazione dei brand continua ma non sta economicamente funzionando. I millennials sono *un fake segment* e le grandi catene stanno imparando che un marchio per essere carico di vantaggi ospitali, deve avere molti valori tangibili e intangibili... anche se di gamma economy. E così addio convenienza!

Tra lusso e Airbnb... La crisi degli hotel di mezzo

Non lo dicono solo i dati dell'Italian Hotel Monitor, lo confermano anche le valutazioni e le analisi che abbiamo effettuato negli ultimi tempi sul mercato alberghiero italiano. Nel nostro Paese le operazioni di sviluppo e investimento alberghiero riguardano esclusivamente le strutture a 4 e 5 stelle, meglio se 5 stelle deluxe. Questo nonostante la spina dorsale del sistema ricettivo italiano sia rappresentato dagli hotel a 3 stelle che, mediamente hanno 31 camere, ma rappresentano la tipologia di offerta alberghiera dominante (46,3% del totale nazionale). Negli ultimi dieci anni hanno sofferto di più sia a livello economico che finanziario. Il calo dei prezzi e dei rendimenti,

quasi sempre inferiori a quelli degli hotel 4 stelle, ha fatto sì che gli alberghi che identifichiamo di categoria midscale non siano più appetibili per acquirenti e investitori e faticino sempre più a remunerare il capitale.

Trademark Italia sostiene con forza la riqualificazione delle strutture e la riclassificazione a 4 stelle, anche perché gli hotel 3 stelle sono quelli che più degli altri soffrono o godono della prepotente ascesa di Airbnb, con cui hanno in comune la clientela, certamente più atten-



ta e sensibile al fattore prezzo. Il vantaggio virtuale degli hotel midscale è che la clientela leisure è pronta ad adattarsi, a dormire in camere a tre e quattro letti, ad accettare servizi spesso infelici in cambio di prezzi molto flessibili.

Interesserà i lettori sapere che vendere un hotel a tre stelle non è facile perché poco appetibile economicamente e finanziariamente. E adesso - se gli assessori regionali non studiano attentamente la situazione - arriveranno anche i condhotel a cannibalizzare il mercato e fare a pezzi l'intera offerta turistica degli hotel a tre stelle.