

# HOTEL & FINANZA

Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero



## SCENARI

Come ridurre il debito pubblico



## HOTEL TRANSACTIONS

Hotellerie,  
un tesoro per l'Italia



## TREND

Le aspettative dei  
viaggiatori di lusso oggi



# Il debito pubblico cresce? Alcuni suggerimenti per ridurlo



Tutti gli italiani sono concordi nel dire che bisogna dire “basta agli sprechi, alle spese inutili, alle cose superflue e agli imbrogli”. Hotel & Finanza è interessata a quello che accadrà prossimamente allo spread, all’inflazione, all’euro e all’economia italiana, e soprattutto alle sue conseguenze nel turismo.

Ma quali sono gli sprechi e le spese inutili o superflue da tagliare che noi di Master Meeting abbiamo in mente? Ogni Comune italiano pensa di essere fondamentale per l’onore dell’Italia. Ciascun ente locale,

provinciale o regionale, considera essenziale **d i s t i n - g u e r s i** dagli altri: quindi piste ciclabili, teatri, mostre, eventi, riqualificazioni urbane, promozione turistica e spese per il rilancio del proprio territorio sono assolutamente fondamentali. E non è necessario scomodare il dottor Cota-

relli per capire che gli investimenti dedicati al piacere dei residenti e dei turisti sono spesso superflui, non essenziali e costano milioni.

Se questo principio fosse condiviso da tutti, ridurre il debito pubblico sarebbe uno scherzo e non ascolteremmo gli insulti rivolti a chi ha sfiorato del 2,4% una bozza di bilancio. Sarebbe facile risparmiare qualche miliardo semplicemente tagliando il 50% degli eventi sportivi, il 50% di quelli musicali e dei concerti gratuiti, i festival per giovani, i grassi contributi per il cinema e le promozioni turistiche regionali in giro per il mondo. Ha senso finanziare i combattimenti corpo a corpo tra regioni turistiche, le sedi newyorchesi di enti e istituti che poco o nulla hanno da promuovere? Secondo noi no. E si tratta di soldi che contribuirebbero alla felicità del governo. Certo, qualche problema c’è: l’autonomia di spesa delle Regioni. L’ostacolo delle volontà regionali esiste perché gli amministratori sono stati eletti democraticamente e sarebbe imbarazzante sospendere i generosi incentivi statali per attività turistiche, sportive, culturali, musicali, artigianali, agricole, eccetera. Il bilancio preventivo delle Regioni per il 2019 è già stato scritto e approvato e chi mai vorrebbe condividere uno splendido colpo d’ala del governo centrale?

Insomma è difficile farcela, non possiamo interrompere il fiume di denaro che consente di dare incentivi a piacere, di fare cose anche carine ma superflue.

Quanti italiani condividerebbero? Quanti sportivi si lamenterebbero. Probabilmente albergatori e gestori di stabilimenti balneari non se ne accorgerebbero nemmeno, ma la cultura, l’esercito dei festival, gli organizzatori di mostre e di eventi, i produttori cinematografici... quelli si farebbero sentire e arriverebbero immediatamente a Palazzo Chigi.

## 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: 1° contatto gratuito.

\*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

# Il settore alberghiero è un tesoro per l'Italia

Il mercato alberghiero italiano è in salute. Lo dice l'Italian Hotel Monitor, lo confermano i dati sul relativo mercato immobiliare. In occasione dell'ultimo incontro di "Scenari Immobiliari" è emerso che il fatturato del real estate alberghiero nel nostro Paese nel 2017 è stato pari a 2,75 miliardi di euro con un +14,6% rispetto all'anno precedente. E le prime stime per il 2018 sono altrettanto positive con un fatturato stimato oltre quota 3 miliardi.

L'interesse degli investitori sugli asset alberghieri italiani resta dunque forte, anche se tutto questo appeal non si traduce sempre in affari. Quello che manca, secondo gli analisti, sarebbero, soprattutto, i capitali di lungo periodo, a fronte di una forte presenza di investitori opportunistici impegnati in operazioni di massimo di cinque anni. L'interesse degli investitori tende a focalizzarsi in particolare sulle strutture turistiche di fascia elevata (upscale, upper upscale e luxury), che nel 2017 hanno rappresentato il 75% delle transazioni per un ammontare complessivo di stanze interessate poco inferiore alle novemila camere.

Per quanto riguarda il valore medio di una singola camera (nel segmento upper upscale e luxury), il picco più alto si è registrato a Firenze (240mila eu-



ro), seguita da Milano (205mila euro), l'area del Lago di Como (169mila euro) e Roma (140mila euro).

Ma ci sono anche casi limite, come quello di Palazzo Stern a Venezia, piccolo hotel di charme, appena 24 camere, passato di mano per 12,7 milioni di euro (530mila euro camera).

Gli investitori, in sostanza, guardano sempre con interesse all'Italia; nonostante le criticità strutturali dell'industria alberghiera nazionale (piccole strutture a conduzione familiare gestite spesso con approcci poco manageriali, immobili vecchi o obsoleti e un mercato immobiliare poco strutturato special-

mente se paragonato al resto d'Europa), il nostro Paese viene ritenuto turisticamente solido e ad alto rendimento. Tra i portatori di capitali il 70% circa degli investimenti sono cross boarder, quindi stranieri e con logiche di investimento sovranazionali, mentre soltanto il 30% proviene dal nostro Paese. Un altro dato importante riguarda la tipologia degli investitori, oltre il 75% sono istituzionali (REIT) ovvero fondi di private equity, fondi di investimento speculativo di breve termine, etc. e dunque realtà molto strutturate che si concentrano su investimenti nei quali preferibilmente sia possibile acquisire sia muri che gestione.

	MEDIA DI VALORE PER ALBERGO (EURO)	MEDIA DI VALORE PER CAMERA (EURO)
Milano	15.000.000	205.000
Firenze	13.200.000	240.000
Lago di Como	8.800.000	169.000
Livigno	8.500.000	131.000
Costa Smeralda	7.950.000	124.000
Riviera di Levante Liguria	5.700.000	107.000
Riviera di Ponente Liguria	4.300.000	114.000
Venezia	4.100.000	108.000
Riviera Romagnola	3.500.000	69.000

Fonte: CRIF - RES

## Radisson passa di mano, ma le informazioni sono parziali. In Cina il silenzio è d'oro

Il gruppo Radisson era destinato a unire i marchi di Carlson Hotels e Carlson Rezidor, ma i problemi della proprietà cinese, il gigantesco gruppo HNA, famoso per l'acquisto del Waldorf Astoria di New York - il cui "virtuale" proprietario operando in occidente era stato erroneamente inserito tra i miliardari del pianeta alla pari di Warren Buffet - hanno rallentato il processo. Così, solo recentemente, HNA Group ha ceduto alla Jin Jiang Holding Co. Radisson Holding Inc. per una cifra vicina ai 2 miliardi di dollari. L'accordo, che attende l'approvazione della Commissione Europea per il 6 novembre, includerebbe oltre all'acquisto del 100% di Radisson Holdings, anche il 51,5% delle azioni in circolazione di Radisson Hospitality AB per un prezzo per azione di 3,83 dollari. Inoltre, il consorzio Jin Jiang avrebbe accettato di acquisire anche una partecipazione del 18,5% in Radisson Hospitality.

La vendita di Radisson segue quella di Hilton Worldwide Holdings Inc. e Nh Hotel Group e testimonia come HNA stia dismettendo quasi tutti i suoi asset alberghieri per focalizzarsi su altri business, così come vuole il Governo cinese.

Eric De Neef, direttore commerciale globale di Radisson Hotel Group, proprio qualche mese fa, disse di non volere parlare del destino del proprietario di Radisson, il gigante HNA Group, società super controllata dal governo cinese. La notizia della morte improvvisa del fondatore e presidente di HNA Wang Jian il 3 luglio scorso, che ha fatto il giro del mondo per poi essere rapidamente archiviata, ha spinto, infatti, il direttore di Radisson Hospitality AB (precedentemente nota come Carlson Rezidor) a scegliere di non parlare. Quando ci sono di mezzo società e Governo cinese il silenzio è sempre d'oro.



Adesso, con la cessione in dirittura d'arrivo, De Neef teme che bisognerà riorganizzare Radisson dal punto di vista gestionale.

Intanto, con questa operazione, il consorzio guidato da Jin Jiang International Holdings consoliderebbe ulteriormente i suoi asset alberghieri che, ad inizio 2018, contavano (secondo STR) 1.343 alberghi, per un totale di 165.020 camere. Radisson Hotel Group aveva 1.163 proprietà con 179.278 camere. Aggiungendo Radisson, Jin Jiang diventerà il settimo gruppo alberghiero mondiale per numero di stanze con 344.298 camere.

## L'avventura di CDP al Lido di Venezia: si parla persino di Borsa

Grazie ai recenti supporti economico finanziari di Cassa Depositi e Prestiti (CDP) ad alcuni operatori stagionali come Valtur i media riferiscono di un nuovo investimento della cassaforte di Stato per un "avventuroso" progetto stagionale del Lido di Venezia.

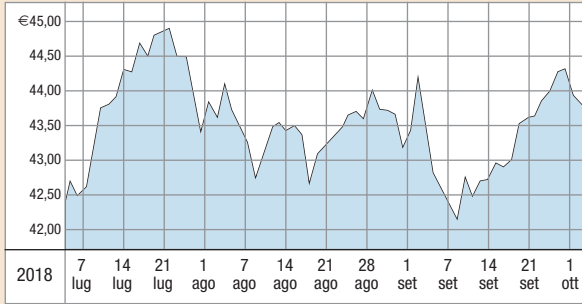
È stato sottoscritto un accordo per trasformare il complesso immobiliare dismesso dell'ex Ospedale a mare al Lido di Venezia, attualmente in mano al fondo "FIV - Fondo Investimenti per la Valorizzazione" (gestito proprio da CDP Investimenti SGR) in due strutture alberghiere per un importo com-

piessivo di oltre 110 milioni di euro. Il finanziamento verrebbe proprio da CDP Investimenti SGR.

Una combinazione di rischi tanto alti - tanto stagionali, quanto da package tours - non si vedeva dal tempo dei clamorosi sostegni al Gruppo Forte. Quando si parla di Cassa Depositi e Prestiti e di progetti per la Borsa, bisognerebbe stare attenti e premettere che la Cassa, statutariamente, non è fatta per supportare chi, nel recente passato, ha sbagliato dichiarando bilanci passivi. Una semplice e corretta precauzione istituzionale.

## IL BORSINO DELLE CATENE

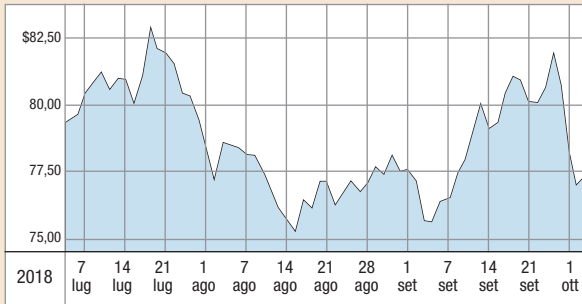
Accor Hotels (Bourse de Paris)



InterContinental Hotels Group (NYSE)



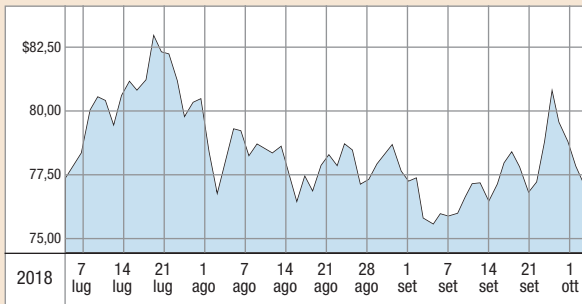
Hilton Worldwide (NYSE)



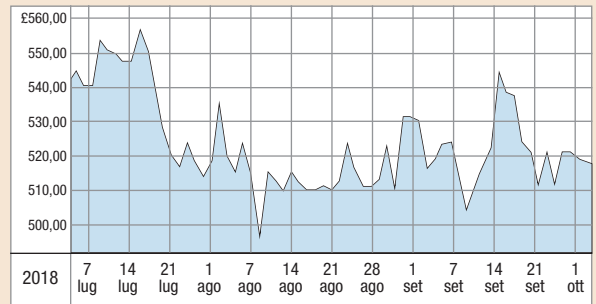
Choice Hotels International (NYSE)



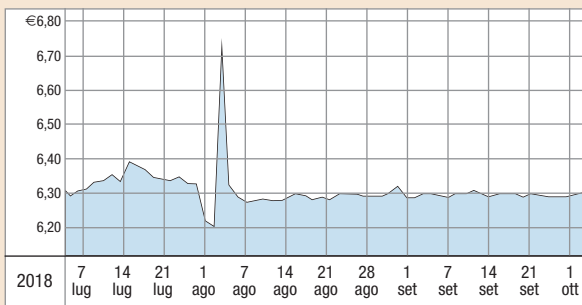
Hyatt Hotels (NYSE)



Millennium & Copthorne (London Stock Exchange)



NH Hoteles (Bolsa Madrid)



Meliá Hotels International (Bolsa Madrid)



## SOS Master Meeting, consigli utili per vendere l'albergo

Caro albergatore, forse non sai che fuori dalla porta del tuo hotel ci sono diversi investitori interessati a comprarlo. Per la posizione, per il reddito e i profitti che produce, perché è aggiornato e funzionale, perché ha una storica occupazione camere vicina al 70%.

Qualora fossi interessato ad affrontare il percorso di vendita, noi possiamo aiutarti e ragionare sui possibili vantaggi della cessione.

Supponendo che tu guadagni bene, che il tuo bilancio ufficiale sia "bancabile" e che, come tutti, anche tu sia affezionato a quella proprietà che magari hai ereditato, i dubbi sulla eventuale alienazione sono certamente forti. Una pesante riqualificazione da sostenere, il mancato ricambio generazionale possono accelerare il processo di vendita, le differenti vedute dei parenti e i conflitti in famiglia rallentarlo.

E poi c'è l'incognita inflazione: se riparte, in pochi anni, i valori degli alberghi torneranno a crescere e gli hotel potrebbero ragionevolmente riavvicinarsi ai valori pre-crisi 2008 e 2009. Per cui qualcuno potrebbe anche dirti che non è il momento di vendere.

Supponiamo invece che tu sia *one man company* e che, tra dubbi e certezze, abbia metabolizzato il fatto che è arrivato il momento di fare cassa e godersi il futuro. Per vendere bene ai prezzi che pretendi, per incassare tutto il tesoro, devi fare qualcosa di straordinario. L'acquirente, se non è un collega albergatore ma un fondo d'investimento, potrebbe chiederti un biennio di "garanzie" sul reddito teorico che dichiari perché alla fine quello è lo strumento che utilizzano per rivendere il tuo hotel.

Proviamo a supporre che - secondo te - 100 camere a Milano nel 2019 valgano 19 milioni. Per l'investitore che compra quei milioni cash costano subito due milioni perché ha l'obbligo comunque di assicurare un benefit ai partner che gli affidano il denaro. Il benefit per la gestione del fondo e per l'equity capital è di circa l'11% all'anno quindi, se l'affare non si completa con l'immediata rivendita dell'albergo, il compratore potrebbe insistere su una fidejussione. Anche i compratori devono guadagnare una quota sicura per i loro associati quindi potrebbero provarci.

Discuti, fallo se possibile in un luogo neutrale, faccia a faccia con chi vuole comprare, tenendo sempre in conto che il fondo probabilmente ha già deciso, e che non intende gestire al posto tuo, che punta a lasciarlo nelle tue mani fino alla fine della transazione. Ricorda che il fondo non ti ama, vuole semplicemente assicurare un lauto guadagno ai suoi soci finanziatori.

### Compravendite e gestioni - ottobre 2018

#### HOTEL IN VENDITA

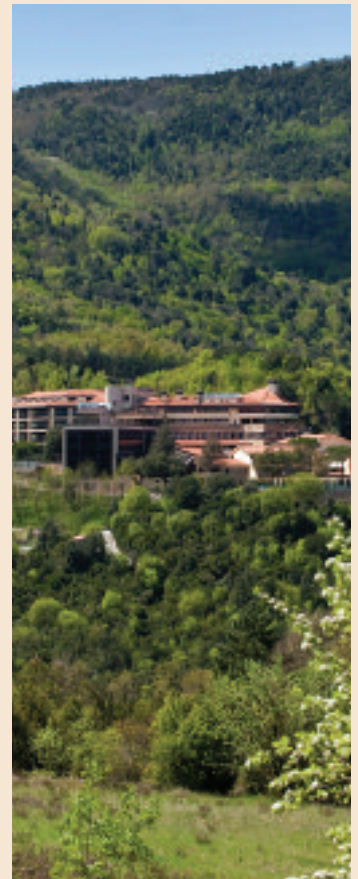
CATEGORIA	CAMERE	LOCATION
4 stelle (prima linea)	130	Giulianova (TE)
4 stelle (standard internazionale)	45	Montebelluna (TV)
4 stelle	70	Verona
4 stelle	120	Torino
4 stelle	70	Savelletri - Salento
4 stelle	50	Genova
3 stelle sup.	90	Bellaria Igea Marina
3 stelle	70	Riccione
3 stelle	45	Ancona
3 stelle	42	Roseto degli Abruzzi
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



## SCENARI

## Previsioni per il 2019

“Tiremm innanz” disse un grande patriota nel 1851. L'autunno del resto è da sempre il padre dei progetti e delle decisioni più coraggiose. E di utili previsioni. Cosa prevede Trademark Italia per il turismo e il travel market del 2019?

- 1° Il Premio Excellent si terrà sempre a Milano in data che vi comunicheremo nel prossimo numero. Sarà però più esclusivo e selettivo: hotel e ristoranti d'albergo conquisteranno la ribalta... ancora di più.
- 2° Alitalia resta un rebus italiano senza soluzione. Quando mai arriverà la resa dei conti? Nel 2019 la compagnia di bandiera resterà immobile in attesa del leggendario cavaliere bianco che la salvi. Del resto un cavaliere normale non ce la farebbe.
- 3° Continuerà l'assedio a Cassa Depositi e Prestiti, ma siamo abbastanza sicuri che i nuovi manager, per 12 mesi almeno, riusciranno a tenere lontani i “furbetti” che da tre legislature la stanno assediando.
- 4° Il mare d'Egitto anche nel 2019 non sarà il mare d'Italia, ma certamente tornerà a crescere... A meno di imprevedibili colpi di scena nei prossimi 12 mesi.
- 5° Alpitour, Valtur, Blue Panorama, Uvet, Eden continueranno a coltivare i propri orti senza riuscire a fare i profitti che desiderano. Quando gestisci i villaggi stagionali con servizi collettivi e animatori-manager, puoi manovrare quanto vuoi ma resti un resort di serie B. E fare soldi resta difficile.
- 6° Ryanair continuerà ad approfittare dei generosi contributi regionali. Un fiume di soldi per la promozione



che anche nel 2019, andrà verso la compagnia aerea irlandese per aggiungere qualche passeggero straniero ad aeroporti bolliti, nati per fare outgoing ma che ora devono accontentarsi di gestire l'handling degli italiani che ritornano a casa dalle destinazioni scelte da Ryanair, una campagna aerea che intercetta simpaticamente il denaro pubblico. Volare per l'Europa con un fattore di carico eccellente in genere con il 30% dei posti pagati da qualche ente turistico. Pare che solo Vasco Errani – assessore prima, presidente della Regione Emilia Romagna poi e oggi senatore – abbia avuto la forza di resistere all'impianto di marketing del geniale Mr. O'Leary. Un eroe nazionale.

- 7° Airbnb, *much ado about nothing*. Chi tra Lega e Movimento 5 stelle riuscirà a tassare i creativi proprietari di case, appartamenti e ville, mettendo il naso nelle loro dichiarazioni dei redditi? Gli ultimi dati presentati da Federalberghi dovrebbero far riflettere anche le pubbliche amministrazioni locali. Chissà se il 2019 sarà l'anno della svolta.
- 8° Le OTA, che ancora qualche italiano chiama inspiegabil-

mente OLTA, andranno avanti come fanno i signori, a testa alta. I loro margini continueranno a crescere senza risentire troppo delle presunte difficoltà fiscali europee. Il loro 2019 sarà emblematico di crescente successo, di pacchi di soldi e di generosi albergatori sotto ipnosi.

- 9° Il turismo italiano, la comunicazione turistica e la classificazione alberghiera nel 2019 resteranno saldamente nelle mani di Regioni impegnatissime a farne piattaforma politica e riserva di caccia per il consenso. Piccoli player individuali, cordate associative generalmente clientelari, niente catene quotate in Borsa, quelle sopravvissute senza forza per distinguersi. Chi di loro ha forza sufficiente per farsi sentire? La grande finanza nel turismo non c'è e se c'è pensa ad altro. La politica ovviamente comanda. In sostanza assisteremo a un 2019 di tenerezza, di piccoli cambiamenti, di annunci insignificanti, di stelle “rubate” che incastrano i turisti italiani e stranieri.
- 10° Quando Roma è ferma, turisticamente immobile, possono sorprendere i segnali di vivacità che arrivano dal pianeta turistico stagionale. Per ora poca roba, una stagione tranquilla. Si intravedono turbolenze e rivendicazioni degli stabilimenti balneari del Veneto, della Romagna, della Toscana, ma non di Ostia. Si mormora che se i piccoli stabilimenti si accontentassero di un iconico e normale contratto di locazione 9+9 potrebbero farcela. Nel 2019 i bagnini italiani dovranno ancora ripararsi dai fulmini mortali della direttiva Bolkenstein.

## Pronti per un'altra grande crisi come quella di Lehman Brothers?

La crisi economica e finanziaria iniziata negli Stati Uniti il 17 settembre 2008 ha sconvolto il mondo occidentale. Ne hanno risentito numerose aziende alberghiere indipendenti ma anche grandi brand e catene: crollo dei viaggiatori per circa 9 mesi. Oggi tutto ciò sembra solo un lontano ricordo, i viaggiatori sono tornati, i brand hanno avviato la loro espansione, le catene si sono riorganizzate, numerosi albergatori hanno investito e fatto sviluppo. La grande crisi sembra superata.

Ma cosa abbiamo imparato tutti noi dalla crisi americana e dalla lezione del 2008? E cosa avete imparato voi?

hanno dovuto cominciare a fare massiccio ricorso alle OTA. È stato un momento di svolta epocale. Nel 2010 gli albergatori sembravano soddisfatti per quella soluzione innovativa che contribuiva a ridurre la percezione di crisi. Le località stagionali, dove sorgono circa 20mila hotel e resort, furono però le prime ad accorgersi che il valore degli hotel nel frattempo era crollato.

Poco dopo toccò a Milano, quindi Roma, Firenze, Torino, Bergamo, Bologna, Napoli, molto meno a Venezia. La recessione portò all'aumento delle online travel agency, gli albergatori spiazzati e impauriti hanno iniziato a dedicarsi anima e corpo ad



In attesa delle vostre gradite risposte proviamo noi a dare una risposta. Quando la crisi è scoppiata negli USA, in Italia eravamo distratti da valori immobiliari da record: a Bologna una camera d'albergo valeva 300mila euro, a Milano un milione. Follie che ci facevano pensare erroneamente di essere dei maghi dell'ospitalità. Mentre le banche internazionali, nel resto del mondo, pignoravano gli hotel, qui, i numeri della recessione non si vedevano. Al contrario, si consolidava una leggera crescita della domanda di alloggio. Per circa un anno niente, ma poi ecco che, a metà 2009, per riempire le numerose camere vuote, gli albergatori

*revenue management*, una disciplina commerciale equivalente alla chemioterapia e si misero ad affidare volumi crescenti di camere alla distribuzione delle OTA. I tassi di occupazione crebbero, ma solo quelli perché il pasticcio era in forno: meno ricavi, meno servizi extra, meno accoglienza ... meno naming the client. I clienti delle OTA percepirono di non essere ospiti particolarmente amati dall'hotel. Ma pensarono: *chi se ne frega se spendo meno per la stessa camera!*

La crisi fu affrontata così, alla giornata, senza una visione di prospettiva e un ragionamento sul dopo e sul futuro. Tra semplificazioni delle prenotazioni,



offerte di alloggio più generose (accompagnate da opzioni mai viste prima), upgrade da sogno e tariffe più convenienti, l'informatizzazione prese il sopravvento, il revenue management si fece esasperato e si perse il contatto receptionist-ospite. Vero valore aggiunto dell'industria alberghiera. Ma le conseguenze sono state anche finanziarie, e pesanti, con i valori immobiliari letteralmente crollati. A fare da contraltare, l'abbassamento dei tassi di interesse del denaro, tale da farli sembrare "straordinari" e tanto da attirare numerosi investitori dall'estero interessati al settore alberghiero. A stimolarli erano soprattutto gli hotel che avevano sul tetto l'insegna di un brand, di una catena francese o americana, perché aggiungeva affidabilità gestionale ed economica, dotazioni e servizi di standard internazionale. E – quello che più conta – prospettive di rivalutazione immobiliare. Ma dove? Beh, nelle solite città: Milano, Roma, Firenze e Venezia. In queste città negli ultimi 8-9 anni c'è stata

un'inondazione di nuove camere d'hotel con investimenti alberghieri, spesso, però, a debito, con banche che, in molti casi, hanno concesso prestiti e linee di credito senza guardare con attenzione alle due diligence e al revenue di prospettiva. Ora che le banche sono nude e che gli investitori pretendono informazioni più complete prima di approvare gli investimenti, la torta si restringe e la fiducia diminuisce.

In estrema sintesi, il settore alberghiero ha dimostrato di essere straordinariamente resiliente, elastico e dinamico. Quindi, di fronte a una nuova crisi come quella del 2008-2009 gli hotel indipendenti italiani delle 6/7 zone di movimento misto, business e turistico, riusciranno a resistere. Chi ha fatto investimenti alberghieri dopo il 2010, non corre rischi. Oggi, secondo noi, qualunque cosa succeda, investire in business hotel nelle 10 città italiane più importanti è un'ottima opzione... basta non fare acquisti d'istinto.

## Le Banche si fanno avanti ma “Il cavallo non beve”

Sulla stampa di settore circola un progetto specifico dedicato agli hotel elaborato da un primario gruppo bancario nazionale che propone:

1. Un rapporto diretto tra albergatore e cliente. Grazie!
2. Un sistema di pagamento e di fidelizzazione della clientela degli hotel. Perbacco.
3. Un CRM mirato per consentire agli hotel di proporre al cliente un pacchetto di iniziative e attività in linea con le sue richieste. Ma poi bisogna saper scrivere.
4. Un triangolo turista-hotel-attività del territorio dove gli esercizi convenzionati (attività museali, ricreative o di intrattenimento (che abbiano adottato i sistemi forniti da quelle stesse Banche) e che potranno essere proposti al turista prima ancora di arrivare a destinazione. E chi lo fa?
5. Uno strumento che consenta di valutare ex ante i flussi turistici. È il sogno di ogni albergatore.
6. La collaborazione con un'azienda leader negli applicativi di booking engine e di channel manager. Questa è una cosa buona e positiva!
7. Due sistemi di pagamento per il turista e per l'albergo, ma solo se si è già clienti di quel gruppo di banche. Quali sono i vantaggi effettivi? Forse è un servizio gratuito?
8. Un sito dedicato alle offerte di produttori o esercenti del territorio che il turista intende visitare. Chi avrà attivato un account potrà usufruire anche della piattaforma creata per agevolare l'acquisto di biglietti di trasporto per gli spostamenti sul territorio.



Altri istituti di credito hanno tentato, o lo stanno facendo, percorsi mirati al sostegno economico-finanziario degli operatori del turismo. Alcuni, i più grandi, hanno proposto dei sostanziosi plafond di 500-600 milioni di credito "agevolato" che non è dato sapere se sono stati utilizzati per riqualificare l'ospitalità alberghiera italiana. Sarebbe interessante scoprire se "il cavallo ha bevuto" o se sta correndo tuttora senza bere.

## ITALIAN HOTEL MONITOR

## I primi due terzi dell'anno vanno in archivio con il segno più per occupazione e prezzi

L'industria alberghiera italiana si appresta ad affrontare la parte finale del 2018 con ottimismo. L'Italian Hotel Monitor, che analizza la performance degli alberghi dei 39 maggiori capoluoghi italiani, delinea un quadro piuttosto positivo che conferma, e in molti casi migliora, l'eccellente performance turistica del 2017 nella grande maggioranza delle destinazioni italiane. Tra gennaio e agosto 2018 l'indice di occupazione camere degli alberghi italiani di categoria upscale cresce di 1,6 punti (da 69,0% a 70,6%) rispetto allo scorso anno, mentre il

I dati dell'Italian Hotel Monitor evidenziano, dunque, un positivo andamento del mercato alberghiero in tutte le principali aree del territorio nazionale, con nessuna città sotto il 50% di tasso di occupazione. Questi numeri confermano la positiva tendenza del mercato turistico italiano che, dopo due terzi dell'anno, fa registrare un incremento dei flussi turistici sia nazionali che internazionali. Segno tendenziale positivo anche per il prezzo medio camera che si attesta a 113,94 euro, con ADR (Average Daily Rate) a tre cifre in 8 città: Ve-



Venezia

prezzo medio camera (Average Daily Rate) sfiora quota 114 euro (113,94 €) facendo segnare un +0,5% rispetto allo stesso periodo del 2017. Uno sguardo approfondito all'andamento dell'occupazione, con un solido dato medio nazionale del 70,6%, evidenzia ben 7 città con una Room Occupancy (R.O.) al di sopra della soglia del 70% a fronte di una contrazione registrata unicamente in 4 città. A guidare la ripresa sono in particolare: Firenze (76,1% di R.O.), Roma (75,6%), Milano (73,7%), Napoli (73,0%), Siena (71,8%), Genova (71,5%) e Bergamo (70,9%). Le città che fanno registrare il miglior incremento rispetto allo stesso periodo dello scorso anno sono invece Trento (+3,6 punti), Ancona (+3,4 punti), Bologna e Siena (+3,1 punti). Nel complesso sono 27 le città che superano lo sbarramento del 60% di R.O., classico emblema di solidità gestionale.

nezia (148,69 euro e tariffa media più alta sui 10 mesi), Firenze (130,10 euro), Milano (129,10 euro), Roma (120,33 euro), Como (115,72 euro), Torino (119,87 euro), Napoli (108,97 euro) e Genova (101,87 euro), su cui gli effetti negativi del crollo del Ponte Morandi a livello turistico si vedranno già a partire dai dati di settembre.

Tra i principali aumenti registrati rispetto allo stesso periodo del 2016, segnaliamo: Napoli (+3,5%), Palermo (+4,1%), Torino e Genova (+3,2%).

Guardando nel dettaglio gli altri segmenti alberghieri, si arresta la crescita degli hotel di segmento *luxury* che fanno registrare una leggerissima contrazione dell'occupazione camere (-0,2 punti) e confermano il livello delle tariffe (+0,1% di prezzo medio), mentre risulta positivo l'andamento del segmento *midscale* (+0,9 punti di R.O. e +0,3% di prezzo medio).

## REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - GENNAIO-AGOSTO 2018

## Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gen-Ago 2018	Gen-Ago 2017	Var 18/17	Gen-Ago 2018	Gen-Ago 2017	Var 18/17
+ TORINO	65,9	64,3	1,6	109,87	109,65	0,2%
+ GENOVA	71,5	68,8	2,7	101,87	101,96	-0,1%
+ MILANO	73,7	71,1	2,6	129,10	130,07	-0,7%
- COMO	63,9	64,5	-0,6	115,72	114,42	1,1%
+ BRESCIA	52,1	50,2	1,9	85,17	85,21	0,0%
+ BERGAMO	70,9	69,7	1,2	89,99	88,47	1,7%
- PARMA	59,6	60,0	-0,4	89,13	88,83	0,3%
- REGGIO EMILIA	52,7	53,4	-0,7	84,26	83,71	0,7%
+ MODENA	54,8	54,3	0,5	84,78	85,68	-1,1%
+ TRENTO	61,6	58,0	3,6	84,70	85,73	-1,2%
+ BOLZANO	65,9	65,2	0,7	85,56	85,85	-0,3%
- VENEZIA	69,9	70,6	-0,7	148,69	151,37	-1,8%
+ VERONA	61,9	61,8	0,1	94,50	95,20	-0,7%
+ VICENZA	58,3	55,9	2,4	84,56	85,49	-1,1%
+ PADOVA	63,4	62,4	1,0	85,65	86,12	-0,5%
+ TREVISO	59,1	58,2	0,9	84,60	84,06	0,6%
+ UDINE	63,6	62,9	0,7	91,39	89,73	1,8%
+ TRIESTE	64,5	63,3	1,2	90,89	90,28	0,7%
+ FERRARA	56,3	56,0	0,3	85,93	88,96	-3,4%
+ BOLOGNA	64,8	61,7	3,1	98,26	99,51	-1,3%
+ RAVENNA	65,1	63,5	1,6	86,93	85,55	1,6%
+ RIMINI	68,1	67,6	0,5	89,94	88,36	1,8%
+ REP. SAN MARINO	60,7	59,4	1,3	85,79	86,04	-0,3%
+ FIRENZE	76,1	75,6	0,5	130,10	132,02	-1,5%
+ PISA	67,5	66,7	0,8	89,74	88,48	1,4%
+ SIENA	71,8	68,7	3,1	95,99	94,79	1,3%
+ ANCONA	67,2	63,8	3,4	88,14	86,01	2,5%
+ PESARO	63,5	62,2	1,3	83,82	84,00	-0,2%
+ PERUGIA	51,7	48,8	2,9	88,90	86,83	2,4%
+ ROMA	75,6	73,9	1,7	120,33	118,62	1,4%
+ PESCARA	60,9	58,9	2,0	85,13	85,86	-0,9%
+ NAPOLI	73,0	72,2	0,8	108,97	105,31	3,5%
+ BARI	59,7	58,3	1,4	89,86	87,82	2,3%
+ TARANTO	55,7	54,0	1,7	84,67	83,30	1,6%
+ PALERMO	68,8	66,0	2,8	96,67	93,65	3,2%
+ MESSINA	58,3	57,3	1,0	84,30	84,58	-0,3%
+ CATANIA	68,8	67,5	1,3	92,20	88,39	4,3%
+ CAGLIARI	61,2	60,0	1,2	89,01	88,23	0,9%
+ SASSARI	58,1	57,0	1,1	85,08	84,45	0,7%
<b>+ TOTALE ITALIA</b>	<b>70,6</b>	<b>69,0</b>	<b>1,6</b>	<b>113,94</b>	<b>113,37</b>	<b>0,5%</b>

## Zoom sulle città Top Ten

Città	Occupazione % Camere		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	65,7	69,9	67,9
FIRENZE	67,9	76,1	72,4
MILANO	67,0	73,7	70,4
ROMA	68,7	75,6	74,4
TORINO	0,00	65,9	61,1
NAPOLI	0,00	73,0	66,5
GENOVA	0,00	71,5	67,8
BOLOGNA	0,00	64,8	63,2
VERONA	0,00	61,9	61,9
BARI	0,00	59,7	60,1
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>67,5</b>	<b>70,6</b>	<b>66,2</b>

Città	Prezzo Medio		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	447,41	148,69	90,18
FIRENZE	379,40	130,10	61,18
MILANO	363,63	129,10	70,56
ROMA	320,69	120,33	65,50
TORINO	-	109,87	55,34
NAPOLI	-	108,97	54,32
GENOVA	-	101,87	54,14
BOLOGNA	-	98,26	61,69
VERONA	-	94,50	57,66
BARI	-	89,86	52,08
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>364,39</b>	<b>113,94</b>	<b>57,55</b>

## Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gen-Ago 2018	Gen-Ago 2017	Var 18/17
Luxury	67,5	67,7	-0,2
Upscale	70,6	69,0	1,6
Midscale	66,2	65,3	0,9

Tipologia	Prezzo medio		
	Gen-Ago 2018	Gen-Ago 2017	Var 18/17
Luxury	364,39	364,13	0,1%
Upscale	113,94	113,37	0,5%
Midscale	57,55	57,38	0,3%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia

## HOTEL MANAGEMENT

## I manager dell'ospitalità tra carriera, soddisfazioni e prigionia del tempo

L'industria dell'ospitalità è così diversa e interessante da riuscire a trattenere per sempre i suoi dirigenti. Si dice che mai un dirigente di una struttura ricettiva si sia convertito all'industria manifatturiera. Si racconta anche di alcuni manager speciali e dinamici che hanno fatto il salto e si sono messi in proprio, ma senza cambiare settore. E poi dicono gli esperti più esperti, se qualcuno diventa general mana-

gement dell'ospitalità e, quando capita che lo siano, non trovano studenti valorosi e docenti preparati.

I manager industriali ai quali si riferiscono le università più note e prestigiose del Paese considerano le competenze collegate all'ospitalità dei vicoli ciechi, quasi professioni che limitano i talenti manageriali. Nel contempo i giovani che frequentano i corsi universitari minori, che so-

so chimico, tessile o energetico, ma purtroppo un hotel manager non deve pensare al tempo libero. La famiglia, la vita privata e lo sport, se arrivi ai medi livelli manageriali, già devi sacrificarli perché i week end e le festività sono giorni di business per gli operatori alberghieri e dell'entertainment. I datori di lavoro, gli investitori dell'industria alberghiera, gli amministratori delegati delle catene alberghiere ti



ger di un hotel da 200 camere a New York, Londra, Parigi o Milano perché mai dovrebbe andarsene o cambiare?

Frequentando tanto le università più famose quanto i migliori corsi di formazione, ci si accorge che il cuore dei giovani non batte per l'industria dell'ospitalità. Le ragioni possono essere tante, ma la prima è che le scuole e le università italiane sono poco interessate al mana-

no molto facili da completare, stanno guardandosi attorno e cercando un lavoro a basso rischio, semplice, onesto, ma ben retribuito che garantisca regolarità, vantaggi, tempo libero. Soprattutto tanto tempo libero.

Governare un'azienda alberghiera di una certa dimensione è un impegno manageriale socialmente più qualificante di quello che caratterizza il manager, ad esempio, di un comples-

giudicano e ti premiano non solo in base ai risultati economici, ma specialmente per il comportamento in servizio, per la vocazione all'ospitalità. Se ti vedono al lavoro anche nelle prime ore della domenica, se custodisci l'hotel nei festivi, loro ti preferiscono, ti premiano e tu scali i gradini. Se ti rendi essenziale, se arrivi prima di loro e vai via dopo di loro, se ne accorgono e ti premiano. Puoi arrivare a retri-

buzioni eccellenti, migliori di quelli dell'industria manifatturiera, chimica, tessile, però non hai il tempo libero di cui godono gli altri. Sei "prigioniero" dell'hotel e del capitale affidatoti.

Il vantaggio è che se sei "disponibile" non sarai sfidato, criticato, giudicato e sostituito. La "prigionia" del manager consiste anche nell'abbigliamento, nel dress code, nel portamento, nel modo di stare a tavola. Nel mondo dell'ospitalità, se sei intelligente e disponibile, anche con un titolo accademico da poco, vinci sempre e guadagni, molto.

Ma allora come si fa a entrare in questa industria? Si entra dal basso, con grande voglia e spirito di sacrificio, compassione ed empatia. Si studia, ci si aggiorna, si è disponibili e si diventa preziosi... Poi essenziali. In pochi anni, dalla front line si passa al food& beverage o alla room di-

vision, da lì il passo a diventare general manager è breve. Certo, il rischio di diventare prigioniero dell'ospitalità e stare in servizio per 100 ore alla settimana ... per sempre, è elevato!

Fare i manager, da quando in hotel sono arrivate le online travel agency, è diventato anche più facile. Non servono grandi talenti commerciali, bisogna parlare inglese fluently e capire di revenue e web marketing; ci vuole grande lucidità nel leggere e interpretare i numeri, guardando prima ai ricavi e dopo ai costi. Altra facilitazione è quella dell'outsourcing. Oggi il lavoro lo si governa con il supporto delle aziende di outsourcing che sono già maestre di organizzazione del lavoro e di produttività. Ore risparmiate che si possono utilizzare per fare cose che incidono sulla qualità dell'ospitalità dell'hotel e sulla carriera.

Un talento essenziale, una dote speciale però bisogna averla: deve piacerti servire, devi avere una vocazione per il servizio e per la cortesia, anche formale. Devono piacerti, almeno così deve sembrare, arabi e cinesi, americani e giapponesi. Devi sorridere agli antipatici e ospitare i maleducati. La prigionia dell'ospitalità non è dorata, ma certamente non vorrai mai cambiare lavoro perché insorgerà in te la "passione" per il gusto, per il bello, per il cibo e per il vino, per argenti e cristalli.

"Prigioniero" dunque, ma ricco di esperienza, di savoir faire, di buon gusto e bon ton, ma anche di denaro, perché il tempo per spenderlo tra l'altro è davvero pochissimo.

"Prigioniero del tempo", certo, ma in luoghi nei quali i piaceri non mancano perché, ai manager dell'ospitalità, poco o nulla viene negato.

## Portafoglio clienti, un patrimonio di marketing inutilizzato

Nei nostri frequenti interventi manageriali sulla formazione alberghiera italiana non ci capita quasi mai che qualcuno intervenga sul tema dei programmi di fidelizzazione.

E quando partecipiamo a transazioni e compravendite, molto raramente qualcuno, compratore o venditore che sia, si preoccupa di chiedere o sottolineare se l'albergo ha un programma fedeltà e se sia possibile vederlo. La fidelizzazione è considerata un tutt'uno con l'avviamento stesso dell'hotel e la sua valutazione. Che viene fatta in base alla location, non in base alla lealtà della clientela e al portafoglio, perché si sa che il valore dell'hotel viene stimato senza avere accesso al portafoglio clienti.

Piuttosto si studiano le OTA, la brand awareness dell'albergo, si raccolgono i giudizi di revenue manager e addetti ai lavori, ma è la location a determinare, sopra ogni cosa, il valore della struttura alberghiera. Altrove non è così. Negli Stati Uniti ci sono voluti mesi di negoziati nella epocale fusione Marriott - Starwood proprio perché i partner hanno dato enorme importanza ai reciproci programmi di fidelizzazione. Hanno studiato come integrarli e ottimizzarli per non perdere nulla di quel patrimonio che in Italia non viene considerato né valorizzato.

Oggi, possedere un cliente vuol dire sfuggire alle complicazioni del web e allo strapotere delle OTA. Vuol dire fare marketing personalizzato, andare oltre la siepe del competitive set.

Ma noi non possiamo dimenticare le centinaia di "furbetti" che dichiarano di possedere (e semmai di sapere tracciare) il profilo del cliente, senza in realtà dare la giusta importanza ai clienti leali e fedeli. Pensano di non averne bisogno perché la loro vita è sul web, il loro focus è la rete che considerano il moderno campo di battaglia, l'autostrada del proprio futuro. Probabilmente non saprebbero neppure cosa, come e quando comunicare con la clientela fedele se non glielo dice il signor PMS o ancor meglio mister CRM. Non hanno più l'abitudine di scrivere e di sintonizzarsi sul sentiment dei loro clienti, di giocare sul campo del feeling e dell'armonia con chi non vuole solo la fredda chiave di una camera. Comunicare con gli ospiti leali è difficile perché i giovani e moderni imprenditori alberghieri raramente sanno scrivere una lettera in un buon italiano.

Un vero peccato, perché conoscere il profilo dei propri clienti storici, di quelli fedeli e fedelissimi è una grande risorsa. Certo difficile da gestire, complicata (viste anche le nuove norme sulla privacy), ma sicuramente remunerativa.

## TREND

## Come sono cambiate le aspettative dei viaggiatori di lusso

In occasione di un recente incontro di HHN con alcuni manager di hotel 5 stelle internazionali (tra i quali Tra i manager intervistati Philip Barnes, ad del Savoy di Londra; Shaun Campbell, ad del Langham di Hong Kong; Aaron Kaupp, direttore generale del Royal Monceau Raffles di Parigi e Andrea Scherz, direttore generale del Palace di Gstaad), sono emersi alcuni interessanti cambiamenti circa le aspettative dei contemporanei viaggiatori di lusso. Atmosfera informale, interazioni significative, estrema personalizzazione dei servizi... sono alcuni dei concetti chiave emersi dalla chiacchierata che ha evidenziato come il lusso sia cambiato negli ultimi 15-20 anni. Se fino a qualche decennio fa gli hotel di lusso anticipavano comfort e servizi – che poi si sarebbero potuti replicare nelle abitazioni private – con gli ospiti che si trovavano a vivere un'esperienza di grande innovazione e sorpresa, oggi tutto (o quasi) è già stato visto e vissuto. E i clienti top – o alcuni di loro – hanno probabilmente case più belle delle suite d'albergo più belle. Parallelamente, sempre più, le persone ricche dispongono di risorse e mezzi per viaggiare e concedersi una luxury experience accessibile che, come tale, è molto più casual e friendly. Il lusso contemporaneo, il jet personale, la limousine sotto l'ala, sono talmente citate tra gli ospiti degli hotel di lusso da risultare quasi familiari per il popolo dei cinque stelle. Così il butler personale e il free cocktail bar in camera sono caratteristiche che non fanno sobbalzare nemmeno i nuovi ricchi. Il vantaggio, dicono gli aristocratici viaggiatori europei (ovvero i ricchi da tre generazioni), è la sospensione dei severi codici di condotta, servizio e abbigliamento tipici del secolo scorso.

Quello che non è cambiato a livello di offerta, e su cui tutti i manager sono concordi, è l'attenzione ai dettagli, la personalizzazione del servizio, la comprensione dei bisogni dell'ospite e delle nuove sfumature in fatto di ristorazione e materie prime per la tavola.

Un dato interessante emerso dall'incontro è quello relativo all'età media dei luxury traveller, che si sta abbassando sempre più e oggi non arriva ai 50 anni. Queste persone cercano esperienze uniche e irripetibili, come un giro in sidecar per Parigi, un incontro privato negli atelier di alcuni degli stilisti giovani emergenti a livello mondiale, una cena su misura unicamente con prodotti di piccoli produttori locali, una giornata trascorsa in un rifugio alpino del 1800, completamente ristrutturato conservandone l'autenticità, per vivere un'esperienza di montagna come 200 anni fa... senza elettricità.

Ma lo scacchiere del lusso è così vasto da illuminare i prodotti di LVMH, così profittevole da produrre sfumature di oro e di platino. Possiamo dire che la ricchezza è tale da rendere attivi due partiti: il partito dei Four Seasons e quindi dei classici Savoy, Palace, Langham, Ritz Carlton e Raffles più affini alla tradizione e il partito degli hotel solo apparentemente più casual, per musicisti, attori, artisti e millennials ispirati e fortunati. Emblematici di questo partito che condivide jet privati e limousine sono i cinque stelle shabby chic ma non impolverati di Londra, New York, Los Angeles come ad esempio The Courtyard, The Ned, Soho House di NY e Chateau Marmont di L.A. Tutti – a ben guardare – propongono servizi di ristorazione e accoglienza vagamente ispirati dal grande Ian Schrager.

### BREAKING NEWS

#### La battaglia contro Airbnb dilaga

Potrebbe sembrare la nostra una battaglia per combattere gli onesti lavoratori del sommerso di Airbnb, e in effetti lo è. I partigiani di questa battaglia si stanno del resto moltiplicando. A Baltimora, nel Maryland, due membri del consiglio comunale hanno presentato un disegno di legge per applicare una tassa cittadina del 9,5% sugli "affitti brevi", il classico termine usato da Airbnb e dalle altre piattaforme di sharing economy

per descrivere la loro attività e il fatto che si tratta di "condivisione del reddito". Negli Stati Uniti, dove i redditi sono sotto lo stretto controllo dell'IRS (Internal Revenue Service), l'elusione fiscale è una faccenda penale. Se si sbaglia, più o meno intenzionalmente, la dichiarazione dei redditi, si finisce in prigione, a meno che non si versi una robusta cauzione. Lo step fondamentale di questa leggina comunale che mettiamo in luce, è che mira a punire il proprietario dell'immobile, non

l'eventuale terza parte che affitta. Gli amministratori di Baltimora, sicuri dell'approvazione, hanno aperto una via che potrebbe produrre circa 1 milione di dollari di entrate fiscali limitando quello che loro platealmente definiscono "sovraccarico antropico abusivo". Carina l'headline della legge: "per soggiornare nel Maryland devi contribuire al benessere del Maryland". Parallelamente a New York il sindaco Bill de Blasio ha firmato un disegno di legge approvato dal consiglio comunale della città, che

obbliga Airbnb a fornire i dati degli host che operano nella Grande Mela: nomi e indirizzi di tutti i proprietari degli alloggi presenti sulla piattaforma.

Nel frattempo anche a Parigi l'amministrazione cittadina sta lavorando alla limitazione delle case in affitto sulla popolare piattaforma. La crescita esponenziale del mercato degli affitti sta svuotando i centri urbani dai residenti e sta facendo impennare i prezzi delle abitazioni, facendo "concorrenza sleale" agli alberghi con profitti esentasse. Il vicesindaco di Parigi, Ian Brossat, vuole così vietare l'affitto breve di case e appartamenti nei primi quattro arrondissement parigini (qui il 26% delle abitazioni non ospita più parigini), autorizzando unicamente l'affitto di stanze.

Il fatto che l'affitto breve tramite le piattaforme di sharing economy stia diventando sempre più una vera e propria attività di impresa (200mila alloggi solo in Italia che nel 2017 hanno ospitato 7,85 milioni di persone per un giro d'affari di 821 mln. di euro) e speculativa in aperta concorrenza con gli operatori professionali del turismo, mette in allarme non solo le associazioni degli operatori alberghieri ma le stesse amministrazioni pubbliche.

Le 4 grandi bugie della cosiddetta sharing economy sono ormai venute a galla:

- non è vero che si tratta di forme integrative del reddito: sono attività economiche a tutti gli effetti, che molto spesso fanno capo ad inserzionisti (host) che gestiscono in forma professionale più alloggi;
- non è vero che si condivide l'esperienza con il titolare: la maggior parte degli annunci pubblicati su Airbnb si riferisce all'affitto di interi appartamenti, in cui non abita nessuno;
- non è vero che si tratta di attività occasionali: la maggior parte degli annunci si riferisce ad appartamenti disponibili per oltre sei mesi all'anno;
- non è vero che le nuove formule compensano la mancanza di offerta: gli alloggi presenti su Airbnb sono concentrati so-

prattutto nelle grandi città e nelle principali località turistiche, dove è maggiore la presenza di esercizi alberghieri ed extralberghieri ufficiali.

### Nuovi brand BW per piccoli hotel indipendenti

Il portafoglio marchi di Best Western comprende: Best Western, Best Western Plus, Best Western Premier, BW Premier Collection di Best Western, BW Signature Collection di Best Western, BW Premier Collection di Best Western, BW Signature Collection di Best Western. Seguono Vīb, GLō, Residenza esecutiva di Best Western, SureStay Hotel di Best Western, SureStay Plus Hotel di Best Western e SureStay Collection di Best Western. Adesso arrivano due nuovi brand, fatti apposta per l'Europa! Best Western Hotels & Resorts aggiunge due nuovi marchi di boutique hotel al suo già ampio portfolio: Sadie Hotel e Aiden Hotel. Lo fa nell'ottica di attirare, come fanno tutti, nella propria *pipeline* più camere, più città, più hotel che hanno già un loro consolidato portafoglio clienti. Affiliazione come sempre senza tante storie e senza troppi vincoli, fatti apposta per essere facilmente rispettati. Obiettivo apparente: aggiungere qualche centinaio di alberghi europei piccoli e medi, lanciando due modellini "no standard" di boutique hotel caratterizzati per design e per speciali caratteristiche di food & beverage. Si distingueranno per il fascino locale, la facciata, lo stile inconfondibile, il prezzo e l'accoglienza. Gli hotel a marchio Sadie e Aiden avranno una segnaletica teatrale, sia di giorno che di notte e, all'arrivo, vi accoglieranno con un concierge che sarà anche barman e factotum. Lui potrebbe offrire una vera esperienza di ospitalità, una suite o una cena senza limiti di prezzo. Questo significa che non ci sarà un massimale tariffario. E, infatti, i candidati principali al riposizionamento nel brand BW sono gli hotel indipendenti europei e americani nei quali la componente food and beverage è essenziale per favorire il successo di entrambi i

marchi in un mercato di gestori caparbi che vogliono continuare a gestire non solo il breakfast ma tutta la ristorazione. Il bar, il barman e i cocktail (almeno sembra) potrebbero diventare strumento essenziale dei due nuovi brand per dare una spallata ai polverosi hotel limited service (solo bed and breakfast) della catena.

Ottima scelta per rivalutare la componente identitaria della ristorazione quando gli hotel tradizionali stanno lentamente rinunciando alla cucina.

### Nella nebbia della Brexit, gli alberghi cosa fanno?

L'edizione 2018 della Hotel Investment Conference Europe, fondamentale meeting alberghiero tenutosi a Londra per anticipare il 29 marzo 2019, quando scatterà la Brexit, si è distinta per il sonoro "*chi se ne frega*" degli albergatori e investitori presenti. Londra, infatti, va a gonfie vele, e anche se non è così per tutto il Regno Unito, i tassi di occupazione sono alti, i valori immobiliari al top e la capitale britannica si sta distinguendo come luogo di sperimentazione di format alberghieri che ricordano New York negli anni di Ian Schrager.

Ma se i grandi investitori sono prevalentemente soddisfatti, qualche albergatore soprattutto se non opera a Londra, ha recitato la parte, ma in realtà è apparso preoccupato. Si teme in particolare per le nuove regole della Brexit che possono incidere sulla organizzazione del lavoro e sull'appeal del Regno Unito come destinazione per eventi business, convention e meeting internazionali. Oggi la manodopera europea abbonda ed è ottima per alberghi e ristoranti, ma domani, con la Brexit, potrebbe scarseggiare o quantomeno trovare ostacoli al libero flusso. Ora che i giovani europei si fanno in quattro per andare a lavorare in alberghi e ristoranti del Regno Unito, i manager possono contare su migliaia di lavoratori (richiedenti temporary jobs) giovani, qualificati e non, rispettosi e disponibili ad occupare posizioni di partenza. La nebbia che avvolge la Brexit sembra tanto fumo di Londra.