

# HOTEL & FINANZA

Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero



## SCENARIOS

Le scomode verità  
sul turismo

*The uncomfortable truths  
about tourism*



## HOTEL TRANSACTIONS

IHG continua a crescere  
*IHG continues to grow*



## TREND

Da hotel a Condhotel

*From hotel to Condhotel*



# Le scomode verità sull'industria del turismo

Rafat Ali è il co-fondatore di Skift, piattaforma media che, in pochi anni, è diventata una delle fonti informative più importanti a livello turistico mondiale. CNN, CNBC, New York Times, BuzzFeed, Yahoo News, BusinessWeek, Fortune, Forbes, Quartz, NBC News, Today Show e molti altri si affidano a Skift per avere un aiuto nel decifrare e interpretare il futuro del turismo mondiale.

Qualche tempo fa, Rafat Ali ha avuto il coraggio di mettere nero su bianco quelle che, in base alla sua esperienza e competenza, sono le verità più scomode dell'industria turistica a livello globale.

Delle 21 che lui ha individuato, vi riportiamo quelle che anche noi, grazie alla nostra esperienza, condividiamo:

1. lo sviluppo del turismo e dei viaggi è avvenuto nonostante ciò che l'industria e la politica hanno fatto e continueranno a fare;
2. le associazioni di settore sono, nel migliore dei casi, dei custodi dello status quo e, nel peggiore dei casi, impegnate nella difesa degli associati, quindi completamente avverse al cambiamento, quando si tratta di rinnovamento e riqualificazione del turismo;
3. I viaggi esperienziali, emozionali e le vacanze utili alla formazione del viaggiatore sono sempre esistite - in effetti la nascita del turismo per il tempo libero era il risultato di una classe media europea danarosa che desiderava acquisire esperienze di formazione e di trasformazione - adesso i viaggi leisure sono promossi e commercializzati come se fossero qualcosa di innovativo nel turismo;
4. I dati sono in ogni dove nel turismo, ma nessuno sa cosa farsene davvero... anche perché non si sa leggerli e interpretarli;
5. A nessuno interessa il viaggio sostenibile. Non interessa all'industria del turismo e certamente non interessa neanche ai turisti. Il verde e l'attenzione per l'ambiente sono i man-

tra che promuovono l'ego sbandierati al momento giusto e che presto verranno dimenticati nello schema quotidiano delle cose;

6. il settore del turismo, nonostante quello che si dica, non è pronto per il "rise of the rest" (l'avvento dei nuovi arrivati), ovvero il mondo dei viaggiatori e dei turisti che arrivano dal di fuori dell'emisfero occidentale.
7. i politici locali e nazionali non hanno davvero a cuore il settore del turismo che amministrano per brevi periodi. È emblematico il fatto che non si parli mai o si parli poco del turismo nelle campagne elettorali. L'unica cosa di cui si preoccupano i piccoli leader di Stato e governatori locali è quella di promuovere posti di lavoro nel turismo e raccontare il valore economico del settore;
8. le scuole turistiche e alberghiere, salvo poche eccezioni, stanno formando i giovani sull'esperienza della generazione precedente, su processi di servizio vecchi, anziché su nuove, dinamiche professioni emergenti. Di fatto, i presidi, i professori e gli insegnanti sono più ignoranti e meno esperti degli studenti a cui, tuttavia, stanno insegnando il presente e il futuro della travel industry;
9. "vivere come i nativi" è lo slogan che descrive la vacanza genuina, esperienziale, ma è una truffa perpetrata dai travel marketer: tutti noi siamo turisti, sperimentiamo, impariamo, ci divertiamo ad ogni tappa "native or standard". E, per il settore del turismo, sarebbe meglio se accettassimo il fatto di essere turisti e non residenti temporanei.

\*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.



## EDITORIAL

## The uncomfortable truths about the tourism industry

Rafat Ali is the co-founder of Skift, the media platform which, in just a few years, has become one of the most important information sources for tourism in the world. CNN, CNBC, New York Times, BuzzFeed, Yahoo News, BusinessWeek, Fortune, Forbes, Quartz, NBC News, Today Show and others look to Skift for assistance in decoding and interpreting the future of tourism around the world.

A short while ago, Rafat Ali had the courage to set out in black and white, based on his experience, which truths about the tourist industry worldwide are the most uncomfortable.

Of the twenty-one he identified, we have listed the ones with which we agree, based on our experience:

1. tourism and travel have developed despite what industry and politics have done and continue to do;
2. Sector-based associations are, at best, guardians of the status quo and, at worst, engaged in defending their associates and therefore completely against any change when it comes to the renewal and revamping of tourism;
3. Experiential and emotional journeys and holidays which contribute to the traveller's development have always existed. Indeed, the birth of tourism for free time was the result of a wealthy European middle class which wanted to have informative and transformative experi-

- ences. Leisure trips are now promoted and marketed as if they are an innovation in tourism;
4. Data is everywhere in tourism, but no-one really knows what to do with it, not least because they do not know how to read or interpret it;
5. No-one cares about eco-friendly travel. The tourism industry is not interested in it and neither are tourists. Green spaces and concern for the environment are mantras that promote the ego bandied about at the right time and soon forgotten in the daily scheme of things;
6. Despite what is said, the tourism industry is not ready for the "rise of the rest" (the advent of newcomers) or the world of travellers and tourists arriving from outside the western hemisphere.
7. Local and national politicians do not really care about the tourism industry they administer for short periods. The fact that no-one ever talks about or says very little about tourism during electoral campaigns speaks volumes. Minor government leaders and local administrators are only interested in promoting jobs in tourism and talking about the economic value of the industry;
8. with very few exceptions, tourism and hotel schools are training young people based on the experience of the previous generation, on old service processes, rather than on new, dynamic emerging professions. Indeed, principals, lecturers and teachers are more ignorant and less experienced than the students to whom, however, they are teaching the present and future of the travel industry;
9. "living like natives" is the slogan used to describe genuine, full-immersion holidays, but it is a scam perpetrated by travel marketers. We are all tourists, we experiment, we learn, we have fun at every stage, whether "native or standard". And the tourism industry would be better off if it accepted the fact that we are tourists and not temporary residents.

### 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.



## HOTEL TRANSACTIONS

## InterContinental Hotels ancora nel mercato delle piccole acquisizioni

A parte l'acquisizione del gruppo Kimpton nel 2014, la storica catena InterContinental Hotels Group (IHG) non è per sua stessa natura tra i dealmakers più aggressivi del settore negli ultimi anni.

Quest'anno, però, ha investito un po' di soldi (39 milioni di dollari) nell'acquisizione di Regent Hotels. Un'operazione di piccolo cabotaggio che per IHG Group rappresenta il focus nell'immediato futuro. «Ci sono ancora alcune piccole interessanti opportunità nel settore» afferma infatti Paul Edgecliffe-Johnson, direttore finanziario del gruppo. IHG ha concluso l'accordo per il 51% di Regent a luglio e di recente ha rilanciato il marchio annunciando anche il primo nuovo hotel dall'acquisizione.

Anche a fronte di una politica conservativa, se confrontata con quella di altri grandi gruppi alberghieri globali, IHG nel 3° trimestre 2018 ha comunque

aperto 19.000 camere, il 70% in più rispetto all'anno precedente, ed è la migliore performance trimestrale degli ultimi 10 anni, grazie proprio all'affare Regent e all'aggiunta di un portafoglio di proprietà nel Regno Unito. Una performance che consentirebbe in questo momento ad IHG di restituire ben 500 milioni di dollari ai propri azionisti sotto forma di dividendo speciale.

### InterContinental Hotels still in the small purchases market

Apart from the acquisition of the Kimpton group in 2014, the historic InterContinental Hotels Group (IHG) chain has not by nature been one of the most aggressive deal makers in the sector in recent years.

This year, however, it has invested a certain amount of capital (39 million dollars) in the purchase of Regent Hotels. An

operation of minor importance which for IHG Group is the focus in the immediate future. «There are still some other small interesting opportunities in the sector» Paul Edgecliffe-Johnson, the group's finance director, points out. IHG completed the agreement for 51% of the Regent in July and recently launched the brand, as well as announcing the first new hotel from the acquisition.

Even with a more conservative policy if compared to that of other large global hotel groups, in the third quarter of 2018, IHG opened 19,000 rooms, 70% more than the previous year, and recorded the best quarterly performance of the last ten years, thanks to the Regent deal and the addition of a portfolio of properties in the United Kingdom. A performance which would now allow IHG to return no less than 500 million dollars to its shareholders in the form of a special dividend.

## Origini e storia di un colosso dell'hotellerie: IHG

Le origini di InterContinental Hotels Group risalgono al 1777, quando William Bass fondò la Bass Brewery a Burton-upon-Trent. Nel 1876, il suo logo a triangolo rosso fu il primo marchio registrato nel Regno Unito. Nel 1969, Bass Charrington lanciò la catena di Crest Hotel, segnando il suo primo ingresso nell'hotellerie. Nel 1989, il governo britannico aveva limitato il numero di pub che i birrai potevano possedere, motivo che portò Bass a concentrarsi sull'espansione della sua attività alberghiera, fino all'acquisto di Holiday Inn International dagli azionisti.

La catena Intercontinental Hotel era stata fondata come divisione della Pan American Airways da Juan Trippe e, nel 1946 a Belém, in Brasile, aveva aperto il suo primo hotel. Il 19 agosto 1981, Pan Am vendette la holding Inter-Continental Hotels Corporation (IHC) a Grand Metropolitan con sede nel Regno Unito per \$ 500 milioni. Mentre focalizzava il suo core business e si espandeva nel fast food attraverso l'acquisto di Burger King, Grand Met, nel 1988, vendette IHC al gruppo giapponese Saison che, a sua volta, nel marzo 1998, lo cedette al birrificio britannico Bass.

Nel 2000 Bass vendette i suoi beni (e i diritti sul nome Bass) al birrificio belga Interbrew per 2,3 miliardi di sterline, cambiando il nome in Six Continents. Nel 2003, la società indipendente InterContinental Hotels Group (IHG) fu creata dopo che Six Continents si divise in due società: Mitchells & Butlers che gestiva la ristorazione, e IHG che si concentrava sugli hotel e le bevande analcoliche. IHG ha mantenuto Britvic, la divisione soft drink, fino a dicembre 2005, quando ha ceduto la sua quota alla società partendo da un'offerta pubblica iniziale. Nel mese di aprile / maggio 2014, la

società avrebbe respinto l'offerta pubblica di acquisto da 10 miliardi di dollari da parte di un possibile acquirente sconosciuto, che si vocifera fosse Starwood. Nell'aprile 2017, la società ha annunciato di avere subito un attacco malware durante il quale gli hacker avrebbero rubato i dati della carte di credito.

## Origins and history of a famous giant hotel chain: IHG

The origins of InterContinental Hotels Group can be traced back to 1777, when William Bass established the Bass Brewery in Burton-upon-Trent. In 1876, its red triangle logo was the first ever trademark registered in the United Kingdom. In 1969, Bass Charrington as it was at the time launched the Crest Hotel chain, marking its first entry into the lodging sector. In 1989, the British Government limited the number of pubs which brewers could directly own, resulting in Bass's further investing in the expansion of its hotel business. This led to it purchasing Holiday Inn International from shareholders. Pan American Airways founder Juan Trippe established the Intercontinental Hotels chain as a division of Pan Am and opened the first hotel in Belém, Brazil in 1946. On August 19, 1981, Pan Am sold the holding company Inter-Continental Hotels Corporation (IHC) to UK-based Grand Metropolitan for \$500 million. As Grand Met focused its core business and expanded into fast food through the purchase of Burger King, it sold IHC to the Japanese-based Saison Group in 1988. In March 1998, Saison Group sold IHC to the British brewery Bass. In 2000, Bass sold its brewing assets (and the

rights to the Bass name) to the Belgian brewer Interbrew for £2.3 billion and changed its name to Six Continents. In 2003, the independent corporation InterContinental Hotels Group (IHG) was created after Six Continents split into two companies: Mitchells & Butlers took control of the restaurant assets, while IHG focused on hotels and soft drinks. IHG retained Britvic, the soft drinks division, until December 2005 when it sold its interest in the company by an initial public offering. In April/May 2014, the company reportedly rejected a \$10 billion takeover bid from an unknown suitor, believed to be Starwood. In April 2017, the company announced that it



been the subject of a malware attack and hackers had stolen credit card details.

## Sale, Purchase and Management - October 2018

### HOTELS FOR SALE

CATEGORY	ROOMS	LOCATION
4 star (first line)	130	Giulianova (TE)
4 star (international standard)	45	Montebelluna (TV)
4 star	70	Verona
4 star	120	Torino
4 star	70	Savelletri - Salento
4 star	50	Genova
3 star sup.	90	Bellaria Igea Marina
3 star	70	Sanremo
3 star	45	Ancona
3 star	42	Roseto degli Abruzzi
3 star	30	Rimini - Viserbella
3 star - country house	20	Sant'Omero (TE)

real MM bargains highlighted in red

### HOTELS FOR LEASE

4 star	60	Firenze
3 star	56	Riviera Romagna

ITALIAN CHAIN IN EXPANSION LOOKING FOR HOTELS (RENT-LEASE)  
at least 80 rooms of international standard in provincial capitals



## SCENARI/SCENARIOS

## I brand alberghieri più importanti a livello mondiale

Con oltre 1,19 milioni di camere, Marriott International è il brand alberghiero più grande e importante del mondo. Il ranking annuale stilato dalla prestigiosa rivista statunitense Hotels Magazine, conferma il colosso USA al vertice della classifica con 6.333 hotel e 1.195.141 camere (oltre 30mila camere in più dell'anno precedente).

Marriott precede Hilton, sul secondo gradino del podio con 856.116 camere e 5.284 strutture, e InterContinental Hotels Group (IGH) sul terzo gradino con 798.075 camere e 5.348 alberghi.



Invariate anche la quarta e la quinta posizione, in cui figurano Whyndham Hotel Group (753.161 camere e

8.643 hotel) e Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co. (680.111 camere e 6.794 strutture).

Il resto della classifica vede poi AccorHotels e Choice Hotels International, davanti a Btg Homeinns Hotels e China Lodging Group. Chiude la top ten Best Western Hotels & Resorts marchio di un consorzio mondiale di hotel indipendenti.

Scorrendo la lista si trovano, poi, al 18esimo posto Meliá, NH al 27esimo e Barceló al 29esimo.

## The most important hotel brands in the world

With over 1.9 million rooms, the Marriott International is the largest and most important hotel brand in the world. The annual ranking produced by the prestigious American publication, Hotels magazine, confirms the USA giant at the top of the table with 6,333 hotels and 1,195,141 rooms (over 30 thousand rooms more than the previous year).

The Marriott precedes the Hilton, in second place with 856,116 rooms and 5,284 hotels, and the InterContinental Hotels Group (IGH) in third place with 798,075 rooms and 5,348 hotels.

The fourth and fifth positions are also unchanged with the Whyndham Hotel Group (753,161 rooms and 8,643 hotels) and Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co. (680,111 rooms and 6,794 hotels).

The rest of the ranking follows with AccorHotels and Choice Hotels International ahead of Btg Homeinns Hotels and China Lodging Group. The top ten is completed by Best Western Hotels & Resorts, the brand of a global consortium of independent hotels.

Looking through the list, Meliá is in 18th place, NH in 27th and Barcelá in 29th.

## Dove sta andando il settore dell'ospitalità?

Il mondo dell'ospitalità sta cambiando radicalmente come quasi ogni altro modello di business. "Pensarla diversamente sarebbe ridicolo" afferma il guru del marketing Larry Mogelonsky. La lungimiranza (meglio la preveggenza) avrebbe consentito di guadagnare anche parecchio come dimostra questa tabella:

## Quotazione del titolo in borsa (media dell'intervallo)

Titolo	Valore - giugno 2012	Valore - agosto 2018
Amazon	\$ 215	\$ 1,850
Apple	\$ 82	\$ 200
Expedia	\$ 42	\$ 130
Hilton*	\$ 44	\$ 75
Marriott	\$ 38	\$ 120

\* 2014

Ma cosa succederà in futuro? Il boom della sharing economy eclisserà i tradizionali fornitori di alloggio? Secondo Mogelonsky questi saranno i temi caldi del futuro prossimo per l'hotellerie internazionale:

**1. Riprendetevi i vostri clienti.** Riportate a casa i vostri clienti insomma. Le OTA sono una parte importante del vostro sistema di distribuzione, pure troppo, dovete fare in modo di riconquistare i vostri ospiti e per farlo è necessario offrire loro più servizi e vantaggi di quelli che offrono le online travel agency (OTA). La tecnologia vi può assistere.

**2. Programmi fedeltà significativi.** E' fondamentale fare in modo che la lealtà sia un valore percepibile anche economicamente. Molti clienti interpretano la lealtà semplicemente come un modo per avere il wi-fi gratis. Deve essere molto di più di questo. La lealtà deve creare una connessione personale con il marchio, deve generare awareness. Create una maggior connessione con i vostri clienti e non nascondetevi dietro i requisiti GDPR. Condividete con loro proposte, esperienze e programmi personalizzati.

**3. Massima differenziazione delle camere.** Le tradizionali classificazioni delle camere hanno perso appeal. Deluxe, double double, suite e junior suite sono poco allettanti e non trasmettono la reale qualità di quelle camere. Si può essere più creativi

e aggiungere fascino alla descrizione per differenziare il più possibile le camere e venderle di più e meglio per fare crescere occupazione e RevPAR.

**4. La centralità dell'ospite.** Perché il concierge sta dietro un banco? E perché non posso entrare in contatto con il concierge prima e dopo il mio soggiorno? Grazie alla tecnologia disponibile gestire esigenze, richieste e desideri degli ospiti è più facile che in passato. E' fondamentale avere una rete solida e un CRM funzionale in grado di garantire la massima personalizzazione.

**5. Riconoscere il valore di cibo e bevande.** Tutti mangiano e tutti bevono per cui l'offerta food & beverage del vostro albergo deve essere sorprendente. Non può essere gestita da avidi ragionieri, garanzia di mediocrità. Oggi, il cibo ha un valore emotivo elevatissimo, strategico anche per valorizzare le camere.

**6. Amare la propria comunità.** Non si può più fingere su questo tema. Essere autenticamente locali (appartenenti al territorio) significa per gli ospiti di un hotel entrare in contatto con la comunità che circonda l'hotel: eventi letterari, serate enogastronomiche, momenti musicali. Sono svariate le opzioni che possono metter in contatto l'ospite dell'albergo con la città che lo ospita. Il concierge, i receptionist e lo staff delle PR, quando esiste, devono essere più dinamici.

**7. Mollare un po'.** Tutti vogliono essere trattati alla pari. Non c'è niente di sbagliato, quindi, in un direttore generale che dà una mano al bar a bordo piscina e fa due chiacchiere con gli ospiti o che si intrattiene al ristorante o al breakfast, magari chiedendo se va tutto bene e offrendo un caffè. Si impara molto di più in prima linea che in ufficio. Un ritorno alle radici non fa mai male.

## Where is the hospitality sector headed?

The world of hospitality is changing radically almost like any other business model. *"To think otherwise would be ridiculous,"* says the marketing guru Larry Mogelonsky. Far-sightedness (better still, foresight) would have meant high earnings as shown in this table:

Stock exchange share price (average for the period)

Share	Value - June 2012	Value - August 2018
Amazon	\$ 215	\$ 1,850
Apple	\$ 82	\$ 200
Expedia	\$ 42	\$ 130
Hilton*	\$ 44	\$ 75
Marriott	\$ 38	\$ 120

\* 2014

But what will happen in the future? Will the boom of sharing economy eclipse traditional suppliers of accommodation? According to Mogelonsky, these will be the hot topics in the near future for the international hotel industry:

**1. Taking back your customers.** In other words,

bringing your customers back to the fold. OTAs are an important, even excessive part of your distribution system. You must make sure you win back your guests and to do so you need to offer them more services and benefits than those offered by on-line travel agencies (OTA). Technology can help you to do this.

**2. Significant loyalty programs.** It is fundamental to make sure that loyalty is a perceived value, even from an economic point of view. Many customers simply see loyalty as a way of receiving free WiFi. It must be much more than this. Loyalty must create a personal connection with the brand and generate awareness. Create a stronger connection with your customers and do not hide behind the GDPR requirements. Share your proposal, experiences and personalized programs with them.

**3. Maximum differentiation among rooms.** Traditional room classifications have lost their appeal. Deluxe, double double, suite and junior suite are less appealing and do not convey the true quality of these rooms. You can be more creative and inject some charm into the description to differentiate the rooms as far as possible, thus increasing and boosting sales to grow occupancy and RevPAR.

**4. The central role of the guest.** Why does the concierge stay behind a desk? And why can't I get in touch with the concierge before and after my stay? Technology has made it easier to manage guests' requirements, requests and desires than in the past. It is essential to have a reliable network and efficient CRM which can guarantee maximum personalisation.

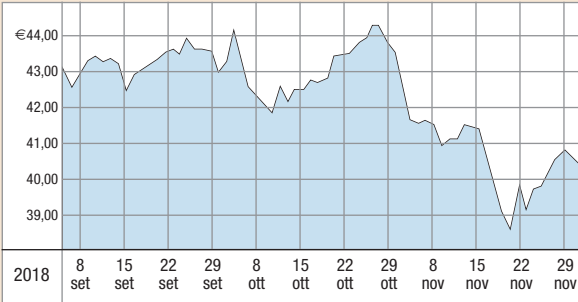
**5. Recognising the value of food and beverages.** Everybody eats and drinks, therefore the food & beverage offer of your hotel must be impressive. It cannot be managed by greedy accountants, a guarantee that it will be mediocre. Nowadays, food has a highly emotional value which also plays a strategic role in enhancing the rooms.

**6. Loving your community.** This topic leaves no room for pretence. For guests, being genuinely local (being part of the area) means getting in touch with the community which surrounds the hotel: literary events, food and wine evenings, musical interludes. There is a wide variety of options which can put hotel guests in touch with the city in which they are staying. The concierge, receptionists and PR staff, if there is one, must be more dynamic.

**7. Be less rigid.** We all want to be treated the same. There is nothing wrong then with a general manager who helps out at the poolside bar and chats with guests or who comes into the restaurant or breakfast room to find out if everything is going all right and offering a free cup of coffee. There is a more to be learned by being in the front line and not staying in an office. A return to one's roots never did anyone any harm.

## IL BORSINO DELLE CATENE

Accor Hotels (Bourse de Paris)



InterContinental Hotels Group (NYSE)



Hilton Worldwide (NYSE)



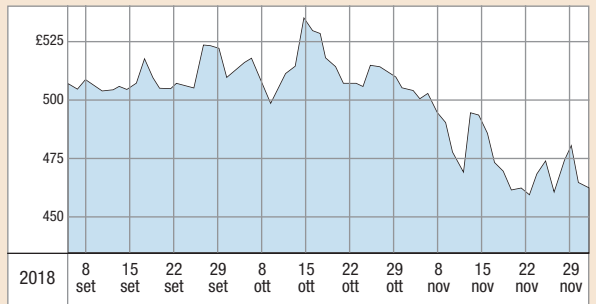
Choice Hotels International (NYSE)



Hyatt Hotels (NYSE)



Millennium & Copthorne (London Stock Exchange)



NH Hoteles (Bolsa Madrid)



Meliá Hotels International (Bolsa Madrid)





## MARKETING&amp;COMUNICAZIONE

**Gli influencer stanno davvero aiutando gli hotel di lusso?**

Con la crescita di Instagram, da 200 milioni di utenti nel 2014 a 1 miliardo di utenti del 2018, gli influencer si stanno ritagliando un ruolo sempre più importante nel marketing alberghiero. Rimane però la domanda su quanto Instagram influenzi davvero la scelta di hotel e resort.

Sembra che il fattore principale in grado di determinare l'efficacia delle campagne di comunicazione che coinvolgono i cosiddetti influencer dipenda, in larga parte, dai segmenti demografici dell'hotel stesso. Recenti ricerche mostrano, infatti, che sono soprattutto i millennials a prenotare i propri soggiorni in base alle piattaforme social. Non c'è dubbio, dunque, che Instagram e altri canali social abbiano un valore specifico per gli hotel che vogliono avvicinare questo target, sapendo bene che i millennials non sono ancora (e chi chissà se lo diventeranno crescendo) il mercato di riferimento per gli hotel di lusso, upscale e upper-upscale. La stragrande maggioranza di loro è infatti ancora lontana dalla capacità di spesa necessaria per avvicinarsi al comfort dei 5 stelle.

D'altra parte, però, sono proprio le strutture e i contesti luxury ed esclusivi ciò che gli influencer cercano maggiormente. Questo disallineamento delle parti (promoter virtuale e target price del viaggiatore) sta inducendo molti hotel a valutare con attenzione il valore e il contributo degli influencer.

Un recente articolo apparso sul prestigioso magazine "The Atlantic", evidenzia che, su un campione di hotel monitorati, arrivano fino a 20 richieste al giorno da parte di influencer che si propongono per condividere la luxury experience alberghiera. A causa dell'enorme quantità di richieste e del tempo necessario per controllare e coordinare questi soggiorni, molti alberghi stanno semplicemente eliminando del tutto i social media dai loro canali di comunicazione e promozione.

È ormai celebre il caso del diniego di un celebre luxury hotel di Dublino che ha rifiutato una influencer scrocona che aveva chiesto una camera per San Valentino in cambio di foto e video che avrebbero fatto pubblicità all'albergo. In sintesi il valore di queste partnership deve ancora trovare una vera redemption. Al di là di una crescita di visualizzazioni ed engagement su Instagram, nessuno ha ancora riscontrato un incremento delle prenotazioni delle camere o del traffico diretto verso il sito proprio degli hotel.

Per gli hotel di lusso che avvicinano Instagram come una piattaforma espositiva, l'obiettivo deve essere quello di aumentare il "desiderio del marchio" tra i viaggiatori aspirazionali... segmento in crescita anche tra i giovani.

Concentrandosi sul presente però, gli hotel di lusso hanno sì bisogno di ospiti repeaters ma anche di raccogliere gli effetti degli influencer, senza pe-

rò cadere in collaborazioni prive di effetto. Il valore di queste partnership richiede ai manager alberghieri di essere selettivi e di tenere presente che dagli influencer, pure popolari, non possono aspettarsi un ritorno immediato dell'investimento.

**Are influencers really helping luxury hotels?**

With the rise of Instagram from 200 million users in 2014 to one billion users in 2018, influencers are carving out an increasingly important role for themselves in hotel marketing. The question remains, however, as to how far Instagram really influences the choice of a hotel and resort.

The main factor, it would seem, which determines the effectiveness of a communications campaign which involves so-called influencers depends, to a great extent, on the demographic targets of the hotel itself. Recent studies, in fact, show that millennials especially book their stays based on social platforms. There is no doubt, then, that Instagram and other social media channels have a specific value for hotels which want to approach this target, knowing fully well that millennials are not yet (and who knows if they will be as they get older) the reference market for luxury, upscale and upper-upscale hotels. The vast majority of them are, in fact, still far from having the spending power required to get anywhere near the comfort of a 5-star hotel.

On the hand, however, it is the luxury and exclusive hotels and settings that influencers most frequently seek out. This misalignment of elements (virtual promoters and target price of travellers) is prompting many hotels to carefully assess the value and contribution of influencers.

A recent article published in the prestigious magazine, "The Atlantic", shows that, out of a sample of hotels monitored, up to twenty requests per day arrive from influencers which offer to share the luxury hotel experience. Due to the large number of requests and time required to check and coordinate these stays, many hotels are simply eliminating social media completely from their communication and promotional channels.

The case of a denial by a renowned luxury hotel in Dublin is now famous when it rejected an influencer trying to scrounge a room for Valentine's Day in exchange for photos and videos which would have advertised the hotel. In short, the value of these partnerships still needs to find true redemption. Above and beyond a rise in views and engagements on Instagram, no-one has yet seen an increase in room reservations or traffic directed to the hotel's own website.

For luxury hotels who approach Instagram as an exhibition platform, the goal must be to increase the

“desirability of the brand” among aspirational travellers... a growing segment among the young as well. Focusing on the present, however, luxury hotels need repeaters, but also to reap the effects of influencers, without falling for collaborations which

have no effect. The value of these partnerships requires hotel managers to be selective and to remember that they cannot expect an immediate return on investment from influencers, no matter how popular they are.

## TREND

# Da hotel a Condhotel: una scelta strategica o tattica?

Il condhotel è quella nuova (per l'Italia) struttura turistica che abbina le camere d'albergo a più ampi appartamenti arredati che possono essere acquistati come case vacanza o affittati sulla base di un contratto di affidamento in gestione all'hotel medesimo. Un ibrido insomma che, notizia per i pubblici amministratori e per gli albergatori, non può essere stagionale dal momento che deve garantire i servizi comuni ai proprietari degli appartamenti.

Ma se le norme a livello internazionale (soprattutto negli USA e in Spagna) sono chiare, in Italia al contrario il progetto condhotel pare ancora avvolto da dense nubi, anche giuridiche.

Dopo l'entrata in vigore del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri che sancisce la nascita dei condhotel ogni regione sta, infatti, cercando di legiferare in materia con un proprio regolamento attuativo senza un vero coordinamento nazionale (come al solito e come per la classificazione a stelle). Quello che è chiaro a tutti è che la formula del condhotel dovrebbe servire a superare il vincolo alberghiero esistente (tipicamente italiano) che sta penalizzando numerosi, anche grandi ma datati, hotel presenti soprattutto (ma non solo) sulle coste italiane e nelle destinazioni turistiche mature.

È un mercato potenzialmente vastissimo a cui la normativa guarda offrendo l'occasione per

il risanamento, la riqualificazione immobiliare e l'avvio di una fase speculativa oltre a quella della gestione alberghiera.

Al di là delle evidenti criticità presenti nella normativa nazionale, scritta in fretta da inesperti sindacalisti intenzionati a liberare gli albergatori dal vincolo alberghiero, è auspicabile che i futuri regolamenti regionali tutelino l'obiettivo logico del condhotel che deve restare in primis la riqualificazione dell'offerta ricettiva alberghiera. Spetta proprio ai regolamenti recepire la formula e lo spirito del legislatore che non voleva sostituire gli hotel con dei condomini e neppure inondare le località turistiche di appartamenti turistici e/o residenziali che potrebbero creare ulteriori problemi d'immagine nazionale. Il condhotel deve essere interpretato come una soluzione gestionale-manageriale per un numero limitato e selezionato di casi che devono assicurare e garantire

- a. agli acquirenti delle unità alloggio la continuità gestionale e tutti i servizi di un hotel full service;
- b. ai proprietari alberghieri risorse sufficienti per adeguare la qualità della propria ospitalità alle aspettative del mercato internazionale.

È un modello ricettivo che, secondo le nostre valutazioni ed expertise, può funzionare solo quando la struttura alberghiera è grande abbastanza per co-

struire appartamenti mantenendo però circa 3.000 mq per garantire altre 60 camere full service. Perché 60 camere è il contingente ricettivo essenziale per sostenere l'impatto economico di un hotel con ristorante/i aperto tutto l'anno.

Solo con queste modalità si possono garantire quei servizi in grado di attirare turisti di qualità e generare valore aggiunto per gli appartamenti. Non va del resto dimenticato che è l'albergo con i suoi servizi integrali il pezzo fondamentale del progetto e che, riducendo la qualità e i servizi dello stesso, si creerebbe un immediato contenzioso giuridico tra chi ha venduto frazioni di condhotel e chi ha comprato quote di ospitalità alberghiera.

*Ça va sans dire* che gli appartamenti devono essere arredati in modo coerente con la struttura ricettiva così che possano essere utilizzati in condizioni ottimali sia dal proprietario dell'unità che dal gestore dell'albergo al quale, come stabilisce la legge, possono essere affidati “a tempo” per assumere le caratteristiche di camere/suite dell'albergo stesso.

In estrema sintesi, si evince che lo standard corretto che rende possibile, realizzabile ed economicamente sostenibile la nascita di un condhotel è quello degli hotel a 5 stelle e in alternativa dei 4 stelle super, perché hanno la competenza, la mentalità e la

capacità di offrire i servizi necessari ai proprietari delle residenze. È infatti prevedibile che costoro siano affluenti, benestanti ed esigenti in materia di cibo, di orari e di equipaggiamenti e che non acquisterebbero mai un appartamento a cifre superiori ai diecimila euro al metro quadrato se si facesse balenare l'idea del disservizio o della necessità temporanea di dovere cucinare, governare piatti, stoviglie e lavanderia. In buona sostanza si compra un appartamento in condhotel per godere di un servizio di alto livello in una propria seconda (o terza) residenza disponibile tutto l'anno.

### From hotel to Condhotel: a strategic choice or a tactic?

The condhotel is the new (for Italy) tourism structure that combines hotel rooms with bigger furnished apartments for purchase as holiday homes or rent on an outsourcing contract and managed by the same hotel. A hybrid in other words which, unbeknown to public administrators or hoteliers, cannot be of seasonal nature because it must guarantee communal services for apartment owners. However, if the international regulations (above all in the USA and Spain) are clear, in Italy, on the contrary, the condhotel project appears to be shrouded in thick, often judicial fog. After the entry into force of the Italian Decree of the President of the Council of Ministers which approved the start of the condhotel, each region is, in fact, trying to legislate on the subject by implementing its own regulations without proper national coordination (as usually occurs for the classification of stars). What is blatantly clear is that the condhotel formula

should be used to overcome the existing hotel constraint (typical of Italy) which penalises numerous, even large but dated, hotels present mainly (but not only) on Italian coasts and in mature tourist destinations.

It is a potentially vast market at which the legislation is looking, offering the opportunity for rehabilitation, real estate redevelopment and the start of a speculative phase, as well as for hotel management.

Beyond the obvious critical issues in national legislation, written in a hurry by inexperienced trade unionists intent on freeing hoteliers from the hotel constraint, it should be hoped that future regional regulations will protect the logical goal of the condhotel to, first and foremost, redevelop the offer of hotel accommodation. The regulations must incorporate the formula and spirit of the legislator who did not want to replace hotels with condominiums or even flood tourist resorts with tourist and/or residential apartments that could create further problems of national image. The condhotel must be seen as a management-managerial solution for a limited and selected number of cases that must ensure and guarantee

- a. management continuity and all the services of a full-service hotel to the buyers of the accommodation units;
- b. sufficient resources to the hotel owners to adapt the quality of their hospitality to the expectations of the international market.

It is an accommodation model that, according to our assessments and expertise, can only work when the hotel structure is large enough to build apartments, whilst maintaining approximately 3,000 square meters to guarantee a further sixty full-service rooms. Because six-

ty rooms is the essential accommodation quota to support the economic impact of a hotel with restaurant/s open all year.

Only with these methods can we guarantee the kind of services capable of attracting quality tourists and generate added value for the apartments. It should not be forgotten that it is the hotel with its full services that is the most important part of the project and that reducing its quality and services would create an immediate legal dispute between those who sold parts of condhotel and those who bought shares of hotel hospitality.

*It goes without saying* that the apartments must be furnished in the same manner as the hotel accommodation, so that they can be used in optimal conditions both by the owner of the unit and by the hotel manager who, as established by law, can be entrusted "over time" to coordinate the features of the hotel's rooms/suites.

In a nutshell, it is clear that the correct standard that makes it possible, feasible and economically sustainable to create a condhotel is that of 5-star hotels or alternatively the 4-star super, because they have the expertise, mentality and ability to offer the services required by the owners of the residences. It is, in fact, safe to say that these people are affluent, well-off and demanding in terms of food, schedules and equipment and that they would never contemplate buying an apartment at prices over ten thousand euros per square meter if there was any question of possible disruption or the temporary need to cook, do the dishes and laundry. Basically, you buy a condhotel apartment to enjoy a high level of service in your own second (or third) residence available throughout the year.

## Tips dal global wellness summit

Parliamo spesso di wellness perché gli hotel stanno spendendo miliardi per dotarsi di una spa che, seppure fantastica, non produrrà redditi e profitti. La Spa, sinonimo di wellness, appare, purtroppo, la dotazione essenziale per ogni hotel di prestigio, quindi veniamo alla domanda cruciale: investire in maniera importante nel benessere per un brand alberghiero è remunerativo? È uno dei dilemmi affrontati dai delegati intervenuti al recente Global Wellness Summit, tenutosi lo scorso ottobre in Italia e più precisamente al Technogym Village di Cesena. Durante l'incontro, i general manager di alcuni dei più importanti brand alberghieri mondiali si sono riuniti per un panel dal titolo *"Dare forma al business futuro del benessere e del benessere nell'ospitalità"*.

Quali azioni mettono in campo i grandi marchi alberghieri per il benessere del cliente?

La maggior parte dei relatori ha ammesso che, fino ad ora, si è tanto parlato di benessere, ma poco è stato fatto nella realtà. Solo i brand specializzati nel benessere e nei servizi collegati approcciano questo tema con la dovuta attenzione. A meno che un brand non abbia al centro della propria offerta il benessere (es. Canyon Ranch o Six Senses) gli investimenti in questo settore sono ancora visti come scarsamente remunerativi in termini di ROI.

Ma come possono gli hotel quantificare il ritorno del finanziario del benessere? Quando il benessere è incorporato nel prodotto, è ovviamente piuttosto complesso misurarlo. Se gli hotel pensano di offrire gratis 300-400 metri quadri di spazi wellness ai loro clienti, allora, i conti raramente tornano. Se imputano, invece, anche il valore aggiunto generato su alloggio e ristorazione, allora, le cose possono cambiare. Ma anche la progettazione di questi spazi deve

modificarsi ed allinearsi all'offerta di benessere che attrae la clientela affluent e wealthy.

In questo momento, sembra un paradosso, ma per misurare il valore economico della componente wellness, lo strumento più efficace pare essere TripAdvisor, che, difficilmente, si può considerare un gold standard in termini di analisi economica e finanziaria di una struttura alberghiera.

Brian Povinelli, Global Brand leader di Marriott International, ha affermato che se non si riesce a legare il ritorno sul benessere direttamente al ritorno sull'investimento, il primo di per sé non può funzionare. Per misurare il ROW (Return On Wellness), le aziende alberghiere dovrebbero condurre uno studio sulla salute dei loro ospiti per capire la reale percezione dei servizi e degli elementi del benessere da parte degli stessi. Il sentiment dei clienti potrebbe quindi essere correlato ad un indice RevPAR (entrate per stanza disponibile).

Lindsey Madden-Nadeau, Global Director of Spa Operations and Integrations del gruppo Accor, ha suggerito di effettuare periodicamente dei sondaggi tra gli ospiti per verificare la loro percezione di benessere in hotel e di valutare l'incremento della lealtà e fidelizzazione dei medesimi.

Tuttavia, stando all'esperienza trentennale di Trademark Italia, tra le spa di tutto il mondo è praticamente impossibile fissare modalità precise per dimostrare il valore finanziario del benessere per le catene internazionali. Se qualcuno ci riuscisse, sarebbe come scoprire il Santo Graal, perché, come ha affermato Jeremy McCarthy, Spa & Wellness director di Mandarin Oriental Hotel Group, *«se una cosa non è quantificabile economicamente, è difficile venderla a un investitore»*. E qui sta il dilemma che McCarthy ha avuto il coraggio di ester-

nare e sul quale le compagnie alberghiere continueranno a porsi la medesima domanda strategica: *"l'offerta di benessere in hotel è qualcosa che si monetizza o qualcosa di più intangibile che punta a migliorare la vita dei propri ospiti?"*.

### Tips from the global wellness summit

We often talk about wellness because hotels are spending billions on putting in a spa, which even if amazing, will not generate revenue and profit. The Spa, synonymous with wellness, unfortunately appears to be an essential feature for every top-class hotel, so we come to the crucial question: is investing heavily in wellness profitable for a hotel brand? It is one of the dilemmas facing the delegates who recently spoke at the Global Wellness Summit which was held last October in Italy, fittingly at the Technogym Village in Cesena.

During the meeting, the general managers of some of the most important hotel brands in the world met for a panel entitled *"Shaping the future business of wellness and wellbeing in hospitality"*.

What actions do large hotel brands implement for the customer's wellness?

Most of the speakers admitted that up until now they have talked a lot about wellness, but done very little in reality. Only the brands specialising in wellness and related services dedicate the appropriate amount of attention to this topic. Unless a brand focuses on wellness in its offer (e.g. Canyon Ranch or Six Senses), investments in this area are still viewed as having a limited ROI.

So how can hotels quantify the financial return on wellness? When wellness is integrated in the product it is obviously somewhat difficult to measure





it. If hotels think that they are offering 300-400 square metres of wellness area to their customers for free, then the figures rarely add up. However, if they also attribute the added value generated on accommodation and catering, then things can change. But even the design of these spaces must change and align with the wellness offer that attracts affluent and wealthy customers.

It may seem a paradox, but currently the best tool to measure the economic value of the wellness component seems to be TripAdvisor which can hardly be considered a gold standard in terms of the economic and financial analysis of a hotel.

Brian Povinelli, Global Brand leader of Marriott International, stated that if the return on well-

ness cannot be directly linked to the return on investment, the former itself cannot work. To measure ROW (Return On Wellness), hotel businesses should conduct a study on the wellness of their guests to understand the real perception of services and wellness elements by guests. Customer sentiment could then be related to a RevPAR index (revenue per available room).

Lindsey Madden-Nadeau, Global Director of Spa Operations and Integrations of the Accor group suggested periodically carrying out a survey among guests to find out their perception of wellness in the hotel and assess the increase in loyalty and allegiance of the guests.

However, according to the thirty-year experience of Trade-

mark Italia, it is virtually impossible to establish specific ways of demonstrating the financial value of wellness among the spas worldwide for international chains. If someone were to succeed, it would be like discovering the Holy Grail, because, as stated by Jeremy McCarthy, Spa & Wellness director of Mandarin Oriental Hotel Group, «*if something cannot be quantified economically, it is difficult to sell it to an investor*».

And here lies the dilemma that McCarthy has had the courage to say out loud and about which hotel companies will continue to ask the same strategic question: «*is the wellness offer at the hotel something that can be monetised or something more intangible that aims to improve the lives of its guests?*».



## ITALIAN HOTEL MONITOR

## Si consolida nei primi nove mesi la ripresa dell'occupazione e dei prezzi per gli alberghi italiani

La fase finale dell'anno rivela un contesto piuttosto positivo: dopo un eccellente 2017, infatti, il quadro elaborato da Italian Hotel Monitor mostra nei primi 9 mesi del 2018 un consolidamento della performance alberghiera nei 39 maggiori capoluoghi italiani.

Da gennaio a settembre l'indice di occupazione camere degli alberghi italiani di categoria upscale cresce di 1,6 punti rispetto al 2017, mentre il prezzo medio camera (Average Daily Rate) arriva a quota 116,63 euro (+0,3%).

Uno sguardo approfondito all'andamento dell'occupazione, con un dato medio nazionale del 72%, ci consente di registrare ben 10 città con una Room Occupancy (R.O.) sopra la soglia del 70%, un andamento record avvalorato anche dal fatto che solamente tre città registrano una contrazione della R.O. A guidare la ripresa sono in particolare: Firenze (77,6% di R.O.), Roma (77,2%), Milano (75,0%), Napoli (74,4%), Siena (72,9%), Genova (72,2%), Bergamo (72,1%), Venezia (71,6%), Palermo (70,4%) e Catania (70,2%).

Nel complesso sono 30 le città che superano lo sbarramento del 60% di R.O., indicatore di solidità gestionale.

L'analisi di Italian Hotel Monitor evidenzia, dunque, un ottimo andamento del mercato alberghiero nazionale, omogeneo nelle principali aree della Penisola, con nessuna città al di sotto del 50% di tasso di occupazione. Dopo un anno turistico record come il 2017, questi numeri sottolineano la positiva tendenza del mercato turistico italiano che, dopo i primi nove mesi del 2018, ha fatto registrare un ulteriore incremento dei flussi turistici sia nazionali che internazionali.

Segno tendenziale positivo anche per il prezzo medio camera che si attesta a 116,63 euro, con ADR (Average Daily Rate) a tre cifre in 9 città: Venezia (154,28 euro e tariffa media più alta sui 9 mesi), Milano (133,55 euro), Firenze (132,83 euro), Roma (123,36 euro), Como (118,16 euro), Torino (113,19 euro), Napoli (109,90 euro), Genova (103,91 euro), Bologna (101,94 euro).

Tra gli incrementi da segnalare, rispetto al 2017, emergono: Trento (+3,6%), Bologna (+3,2%), Ancona (+3,1%).

Guardando al dettaglio delle categorie alberghiere, subisce un arresto la crescita degli hotel di segmento *luxury* che registrano un calo di 0,3 punti di occupazione camere a fronte di un +0,1% di prezzo medio di vendita. Positivo l'andamento del segmento midscale: +0,8 punti di R.O. e +0,2% di ADR.

### The upturn in occupancy and prices for Italian hotels have been consolidated in the first nine months

The final phase of the year shows a fairly positive situation: after an excellent 2017, in fact, the overview produced by the Italian Hotel Monitor shows a consolidated performance of hotels in 39 major Italian cities in the first 9 months of 2018.

From January to September, the room occupancy rate of upscale category Italian hotels grew by 1.6 points compared to 2017 while the average daily room rate reached 116.63 Euros (+0.3%).

An in-depth look at the trend in occupancy, with a national average figure of 72%, means we can report that no less than 10 cities recorded a Room Occupancy (R.O.) over the 70% threshold, a record trend supported by the fact that only three cities recorded a downturn in R.O. In particular, the upturn was led by: Florence (77.6% of RO), Rome (77.2%), Milan (75.0%), Naples (74.4%), Siena (72.9%), Genoa (72.2%), Bergamo (72.1%), Venice (71.6%), Palermo (70.4%) and Catania (70.2%).

Overall, 30 cities broke through the 60% barrier of R.O., an indicator of management robustness.

The Italian Hotel Monitor analysis shows, therefore, excellent progress in the Italian hotel market, which is uniform across the main areas of the country, with no city below a 50% occupancy rate. After a record year for tourism like 2017, these figures underline the positive trend in the Italian tourist market which, after the first nine months of 2018, has recorded a further increase in the flow of tourists both nationally and internationally.

A positive trend also for the average room price which stands at 116.63 Euros, with three-digit Average Daily Rates (ADR) in 9 cities: Venice (154.28 Euros and the highest average rate over the 9 months), Milan (133.55 Euros), Florence (132.83 Euros), Rome (123.36 Euros), Como (118.16 Euros), Turin (113.19 Euros), Naples (109.90 Euros), Genoa (103.91 Euros), Bologna (101.94 Euros).

The increases worthy of mention, compared to 2017, are: Trento (+ 3.6%), Bologna (+ 3.2%), Ancona (+ 3.1%).

A closer look at the categories shows a halt in the growth of *luxury* hotels with a drop of 0.3 room occupancy points compared to a + 0.1% average selling price. The midscale segment trend is positive: +0.8 percent for room occupancy and +0.2% in ADR.

## REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - GENNAIO-SETTEMBRE 2018

## Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gen-Set 2018	Gen-Set 2017	Var 18/17	Gen-Set 2018	Gen-Set 2017	Var 18/17
+ TORINO	66,7	65,5	+1,2	113,19	112,85	+0,3%
+ GENOVA	72,2	70,4	+1,8	103,91	104,74	-0,8%
+ MILANO	75,0	73,1	+1,9	133,55	135,72	-1,6%
- COMO	65,7	66,6	-0,9	118,16	116,89	+1,1%
+ BRESCIA	53,5	51,8	+1,7	85,31	85,37	-0,1%
+ BERGAMO	72,1	71,1	+1,0	90,41	89,17	+1,4%
+ PARMA	61,2	61,2	+0,0	90,48	90,07	+0,5%
- REGGIO EMILIA	54,3	54,5	-0,2	84,11	83,91	+0,2%
+ MODENA	56,0	55,4	+0,6	85,22	85,90	-0,8%
+ TRENTO	62,1	58,5	+3,6	84,73	85,84	-1,3%
+ BOLZANO	66,9	66,5	+0,4	85,53	85,91	-0,4%
- VENEZIA	71,6	72,4	-0,8	154,28	157,60	-2,1%
+ VERONA	64,4	64,1	+0,3	96,85	97,36	-0,5%
+ VICENZA	59,7	57,7	+2,0	84,41	85,44	-1,2%
+ PADOVA	65,2	64,2	+1,0	86,45	86,93	-0,6%
+ TREVISO	60,9	60,3	+0,6	84,69	84,47	+0,3%
+ UDINE	63,8	63,5	+0,3	91,36	90,45	+1,0%
+ TRIESTE	66,3	65,0	+1,3	91,61	90,97	+0,7%
+ FERRARA	58,5	57,7	+0,8	86,34	89,58	-3,6%
+ BOLOGNA	66,5	63,3	+3,2	101,94	101,59	+0,3%
+ RAVENNA	66,2	64,6	+1,6	87,31	86,03	+1,5%
+ RIMINI	69,1	68,7	+0,4	90,14	88,50	+1,9%
+ REP. SAN MARINO	61,8	60,2	+1,6	85,72	86,17	-0,5%
+ FIRENZE	77,6	77,2	+0,4	132,83	135,60	-2,0%
+ PISA	68,0	67,1	+0,9	90,13	88,94	+1,3%
+ SIENA	72,9	70,4	+2,5	97,39	97,42	+0,0%
+ ANCONA	67,6	64,5	+3,1	88,11	86,05	+2,4%
+ PESARO	64,6	63,2	+1,4	83,46	83,78	-0,4%
+ PERUGIA	53,2	50,7	+2,5	89,58	87,53	+2,3%
+ ROMA	77,2	75,2	+2,0	123,36	121,37	+1,6%
+ PESCARA	61,3	59,7	+1,6	84,80	85,64	-1,0%
+ NAPOLI	74,4	73,1	+1,3	109,90	106,59	+3,1%
+ BARI	61,2	59,6	+1,6	90,45	87,86	+2,9%
+ TARANTO	56,5	55,5	+1,0	84,92	83,64	+1,5%
+ PALERMO	70,4	68,1	+2,3	98,99	96,27	+2,8%
+ MESSINA	58,8	58,1	+0,7	84,15	84,55	-0,5%
+ CATANIA	70,2	69,0	+1,2	92,68	88,91	+4,2%
+ CAGLIARI	62,0	61,1	+0,9	89,72	89,14	+0,7%
+ SASSARI	59,4	58,4	+1,0	84,97	84,57	+0,5%
<b>+ TOTALE ITALIA</b>	<b>72,0</b>	<b>70,4</b>	<b>+1,6</b>	<b>116,63</b>	<b>116,25</b>	<b>+0,3%</b>

## Zoom sulle città Top Ten

Città	Occupazione % Camere		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	66,7	71,6	0,7
MILANO	68,6	75,0	72,5
FIRENZE	68,9	77,6	73,5
ROMA	69,4	77,2	75,6
TORINO	-	66,7	61,7
NAPOLI	-	74,4	68,0
GENOVA	-	72,2	68,1
BOLOGNA	-	66,5	65,5
VERONA	-	64,4	64,0
BARI	-	61,2	60,8
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>68,6</b>	<b>72,0</b>	<b>67,4</b>

Città	Prezzo Medio		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	457,04	154,28	92,64
MILANO	363,56	133,55	71,87
FIRENZE	379,92	132,83	61,23
ROMA	333,71	123,36	66,89
TORINO	-	113,19	55,85
NAPOLI	-	109,90	53,96
GENOVA	-	103,91	53,73
BOLOGNA	-	101,94	64,97
VERONA	-	96,85	58,18
BARI	-	90,45	52,43
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>372,45</b>	<b>116,63</b>	<b>58,34</b>

## Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gen-Set 2018	Gen-Set 2017	Var 18/17
Luxury	68,6	68,9	-0,3
Upscale	72,0	70,4	+1,6
Midscale	67,4	66,6	+0,8

Tipologia	Prezzo medio		
	Gen-Set 2018	Gen-Set 2017	Var 18/17
Luxury	372,45	371,95	+0,1%
Upscale	116,63	116,25	+0,3%
Midscale	58,34	58,21	+0,2%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia