

# HOTEL & FINANZA

Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero



## HOTELLERIE

Come si diventa, oggi,  
albergatore di successo



## HOTEL TRANSACTIONS

Outlook  
Investimenti 2019



## TREND

Tendenze top in hotel



Editoriale  
di Aureliano Bonini\*

## Come si diventa, oggi, albergatore di successo

La maggioranza dei nostri fedeli lettori gestisce hotel privati, indipendenti, unici, non seriali. Che per essere “finanziariamente” robusti dovrebbero disporre di standard per tutto, dall'arrivo in auto del cliente alla partenza in taxi. Su 33mila hotel italiani 30.000 si sono dati propri standard, ereditati, modificati dalle esperienze familiari o frutto di emulazioni di hotel internazionali. Logicamente, ci sono alberghi guidati da gestori che hanno frequentato scuole alberghiere, università specifiche, master internazionali, ma la maggioranza degli esercizi italiani, per i quali nutriamo grande rispetto, propone un'accoglienza, un'ospitalità, un alloggio, una ristorazione di deriva familiare, artigianale, modificata imitando i colleghi o seguendo qualche seminario formativo o di aggiornamento.

L'Italia alberghiera messa così, spontanea al 95%, stando alle statistiche ufficiali, continua ugualmente ad avere un certo successo, raccoglie crescenti numeri di arrivi e presenze. Ai turisti piace la nostra artigianalità e genuinità sommate al profumo della storia, dell'arte e della cultura. I nostri hotel in sostanza, otto volte su dieci, hanno una cinquantina di anni (forse sessanta) e vanno profondamente ristrutturati, non dall'arredatore, dall'architetto amico o dal parente geometra, o da qualche giovane millantatore visto all'ultima fiera dell'ospitalità. Ma da un'impresa edile seria, con il supporto di ingegneri, architetti e soprattutto consulenti esperti di hotellerie. Dopo cinquant'anni è necessario cambiare il layout e il vostro architetto raramente è in grado di farlo da solo.

Dal punto di vista finanziario servono soldi, ma i valori immobiliari degli hotel sono crollati mentre i canoni di locazione sono rimasti gli stessi, con una innovazione: i locatari si sono inventati il parallelo tra il canone e il ricavo alloggio, con percentuali variabili tra il 17 e il 22%. Il proprietario è diventato socio del gestore e così la crescita dei canoni di locazione, insieme a quella del co-

sto del lavoro, ha convinto l'affittuario a tagliare dei servizi, a mutilare le fonti di utili. Negli hotel stagionali ad esempio i più furbi e i meno scaltri hanno eliminato la ristorazione, ridotto il personale, i consumi energetici e le manutenzioni, ma i profitti sono gli stessi. Tutto questo accade in libertà, senza che qualcuno verifichi la classificazione a stelle, senza la quale i turisti non capiscono in che albergo stanno per entrare.

Il capitale resiste, i canoni salgono, la domanda cresce ma a prezzi minori, le imposte comunali sono tremende e al personale, se lo vuoi, devi dargli anche l'alloggio.

Ho sintetizzato i problemi che ci ponete. Qualche albergatore diligente a questo punto mi chiederà: con tutti questi problemi, padrone o gestore, *per fare il bravo e uscirci economicamente e finanziariamente dove posso andare a imparare?*

*Forse all'Università?* Macché, le facoltà e i master nazionali non riescono ad occuparsi di piccoli e medi hotel indipendenti, e quindi non saprebbero indicarvi quale impianto manageriale adottare o quali sono gli standard di costo ad esempio per l'housekeeping. Niente, qualche giovane docente universitario a contratto potrebbe tentare, ma ci vorrebbero mesi di lavoro per lui e per voi. E nemmeno alla Cornell University alle management weeks, ci riuscirebbero.

Quindi, l'unica via d'uscita è quella di un consulente globale competente in maniera trasversale per le parti giuridico-amministrative e per quelle manageriali e organizzative, standard di qualità inclusi. Ci vuole tanta esperienza e professionalità, prima, per i conti ci pensa il vostro fiscalista di fiducia, dopo.

### 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

## IHIF Berlin: outlook Investimenti 2019



L'atmosfera è quella di un incontro plenario a livello globale. Ci sono i buyers, i sellers, le compagnie di management e i capitali vaganti. Il mercato dell'hotellerie è "caldo". C'è un ottimismo diffuso nell'aria e ci sono tanti capitali alberghieri sui vari tavoli e tanto fervore a livello di marchi: "ci sono sempre più brand perché ad ogni hotel con il marchio corrisponde un portafoglio clienti fedelissimi". Ed è quello che i grandi gruppi cercano: il portafoglio clienti... il brand è l'esca! A noi può sembrare un modo sbagliato di fare marketing, siamo una nazione di *hotelier* indipendenti, solitari, che odiano i vincoli e gli standard. Per questo le catene internazionali in Italia faticano storicamente a penetrare.

Da Berlino portiamo interessanti novità per i lettori di Master Meeting. Il Forum ha preso in considerazione il movimento europeo dei viaggiatori e quest'anno lo ha fatto agganciando il trend degli imbarchi-sbarchi aeroportuali. Finalmente. Assumendo per buono il dato dei passeggeri globali (4 miliardi di viaggi ogni anno) nella prospettiva che i viaggiatori aumentino fino a sfiorare 8 miliardi di viaggiatori nel 2040, gli

esperti e gli analisti presenti al Forum sono apparsi, fin dall'inizio, ottimisti.

E ottime sono le previsioni per il Vecchio Continente che attrae sempre più viaggiatori, grazie alla sua storia e alla sua offerta di arte e cultura.

Gli investitori presenti quest'anno a Berlino lo confermano e giudicano l'Europa "un mercato attivo, dinamico, che sta prendendo nuovo slancio grazie alle sue dotazioni artistiche e culturali!".

Nel 2018, secondo quanto affermato dai protagonisti del Forum, si è assistito a un visibile sviluppo degli investimenti an-

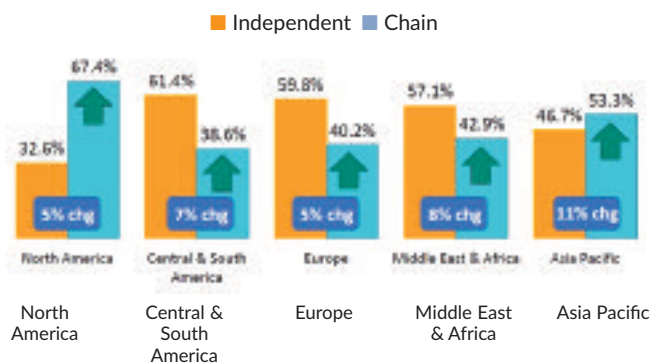
che da parte del capitale privato (che secondo gli esperti rappresenta 1/3 delle transazioni mondiali). È emerso anche che tutto, o quasi, si gioca sulla capacità di "fare ed essere brand". Ascoltando i protagonisti dei workshop, questa opinione è apparsa condivisa anche dalle maggiori compagnie di investimenti alberghieri: "compro brand no singoli hotel".

Ha sorpreso, a questo proposito, la risposta di Chris Nassetta, CEO di Hilton, alla domanda se il gruppo Hilton stesse pianificando nuovi marchi per il 2020. «La domanda sta ancora superando l'offerta», ha risposto Nassetta, «quindi la compagnia guarda con attenzione la combinazione tra domanda e sviluppo delle offerte possibili, ma con un occhio alla disponibilità finanziaria». Potrebbero dunque arrivare nuovi brand Hilton.

Ovviamente, turbolenze politiche a parte, il mondo dell'industria alberghiera guarda con grande attenzione agli sviluppi di Airbnb che, pur preoccupando, non incute più il timore di qualche anno fa. «È bello sopravvivere alla paura di un'invasione», hanno affermato i rappresentanti di Intercontinental e Marriott, riferendosi alla sharing economy e presentando i dati

## And 10 years later - in 2018?

Worldwide Independent vs Chain Hotels, By Total Number of Rooms, as of September 2018



positivi dei propri marchi in tutta Europa.

Positivo anche il punto di vista di Accor, nonostante le imminenti elezioni europee e la Brexit all'orizzonte. Secondo la stragrande maggioranza degli esperti presenti, gli slogan populisti, la strisciante insoddisfazione economica di alcune nazioni europee e i gilet gialli passeranno e il mercato dei viaggi resterà in salute.

STR Global ha anche presentato una tabella relativa all'andamento del rapporto tra hotel indipendenti e hotel di catena nel 2018, rispetto ai 10 anni precedenti.

La tabella evidenzia un trend in atto a livello globale, per cui, per ogni hotel indipendente in apertura nel mondo occidentale, ce ne sono due di marca e di catena. Basti pensare che Hilton ha annunciato che a breve aggiungerà altri 17 nuovi marchi al proprio portafoglio. Insomma niente crisi e recessione all'orizzonte, anzi outlook positivi per tutti: investitori istituzionali, proprietà indipendenti, equity capital e management company. In sintesi, solo flebili rumors di recessione a fronte di prospettive luminose per vendite e acquisizioni e clima favorevole per i contratti di management di breve termine. Si muovono le acquisizioni da parte dei patron delle "catenine" (quelle italiane, francesi, tedesche, con 15-20 unità di proprietà).

In tutto questo, il sistema alberghiero italiano può rivestire un ruolo importante, data la dotazione di strutture e camere, come dimostrano anche i più recenti dati sulle transazioni alberghiere nel nostro Paese: circa 1,5 miliardi di euro di volume per quasi 60 hotels transati e un totale di circa 7.500 camere.

Lo stesso sostanzioso e ingombrante ingresso di CDP nel settore evidenzia come il comparto turistico e alberghiero sia sempre più visto come un'opportunità di business strategico per rilanciare l'economia nazionale e l'occupazione.

## L'espansione di Marriott International non si arresta

Marriott International ha chiuso il 2018 con il record di acquisizioni di camere in Europa, con una pipeline di 41.000 camere in tutto il continente. Nel 2018, la società americana ha firmato accordi di gestione e franchising per 84 proprietà, per un totale di oltre 14.000 camere, aggiungendo oltre 50 proprietà con quasi 9.000 camere fra

tutti i brand del suo portafoglio. Il portafoglio globale di Marriott ha così superato le 6.900 proprietà e gli oltre 1,3 milioni

di camere in 130 paesi e territori nel mondo. Solo in Europa, Marriott International detiene 582 hotel in 41 Paesi e territori. Nel segmento più alto del mercato Marriott si è espansa nel corso del 2018 con i brand di Marriott Collection (Autograph Collection, Tribute Portfolio e The Luxury Collection) acquisendo 19 nuovi hotel mentre il portfolio luxury (Edition, St. Regis e W Hotels) si è arricchito di 6 nuove proprietà per oltre 800 camere.



### Compravendite e gestioni - marzo 2019

#### 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
4 stelle	45	Sanremo
<b>3 stelle sup.</b>	<b>90</b>	<b>Bellaria Igea Marina</b>
<b>3 stelle</b>	<b>70</b>	<b>Sanremo</b>
<b>3 stelle</b>	<b>45</b>	<b>Ancona</b>
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  
informazioni c/o sede di Master Meeting

## IL BORSINO DELLE CATENE

Accor Hotels (Bourse de Paris)



InterContinental Hotels Group (NYSE)



Hilton Worldwide (NYSE)



Choice Hotels International (NYSE)



Hyatt Hotels (NYSE)



Millennium &amp; Copthorne (London Stock Exchange)



NH Hoteles (Bolsa Madrid)



Meliá Hotels International (Bolsa Madrid)





## SCENARI

## Chi sta vincendo la “guerra” per le prenotazioni?

Saranno gli hotel o le OTA a vincere la “guerra” delle prenotazioni online? La domanda rimbomba tra gli addetti ai lavori con continuità e vigore, anche perché la posizione delle OTA non è più così dominante come qualche anno fa. Sulla spinta delle principali catene alberghiere statunitensi e internazionali è partita la riscossa degli hotel e delle loro piattaforme di prenotazione. Il cambiamento nel comportamento dei consumatori nei confronti dei siti brand.com ha eroso quote di mercato alle OTA come Booking.com o Expedia. Secondo Phocuswright, nel 2018, negli Stati Uniti, le prenotazioni dirette hanno raggiunto il 49% del transato lordo nel settore hospitality, lasciando alle OTA il 51%.



La ripresa delle prenotazioni dirette, spinta dalle numerose campagne di promozione che ne sottolineano i vantaggi per i viaggiatori, ha prodotto notevoli benefit soprattutto per gli albergatori. Le numerose offerte di tariffe scontate per i viaggiatori hanno, infatti, generato maggiori entrate per i proprietari alberghieri, stimate da Kalibri Labs, solo per gli hotel statunitensi, tra gli 8.000 e 20.000 dollari per ciascun albergo, tenendo conto di tutti gli sconti, le commissioni e le spese dei programmi fedeltà. Grazie a queste campagne mirate a promuovere le prenotazioni dirette, è aumentata anche la quota di viaggiatori fedeli e repeaters.

Marriott, Choice, Hilton, IHG, Wyndham, Hyatt e altri affermano che la loro quota di prenotazioni dirette sta continuando a salire. Esemplicativo è il caso di Hilton che nel 2016 ha lanciato una grande campagna di marketing a livello globale (Stop Clicking Around) che le ha fatto aumentare non solo le prenotazioni dirette ma addirittura i loyalty members, passati dai 51 milioni del 2015 agli 85 milioni di fine 2018.

Il consolidamento delle prenotazioni dirette è dunque evidente, e non solo per Hilton, grazie anche al fatto che viene offerta, a chi prenota direttamente, tutta una serie di servizi opzionali di cui altrimenti non si potrebbe godere.

E come rispondono le Online Travel Agency a questa erosione di prenotazioni? Innanzitutto cercando di ridefinire i contratti con i grandi player del settore (le catene alberghiere top), e non solo a livello di commissioni, ma anche a livello di servizi extra.

Ma se da un lato Expedia fatica a difendere la propria quota di mercato, dall'altro Booking.com ha ripreso a crescere, affermandosi soprattutto in Europa come l'OTA

di riferimento (dispone di oltre il 65% dell'intero mercato europeo delle prenotazioni online), in virtù di un mercato molto frammentato e della ingente presenza di alberghi indipendenti. Che, privi di qualunque marchio, ritengono, per pigrizia o incapacità, Booking.com come il miglior partner commerciale possibile.

Ma in un mercato

così frammentato, le OTA hanno altri competitors, è il caso di altre piattaforme distributive come Airbnb e Google che puntano agli inventari camere sia degli hotel indipendenti che delle catene, cercando di puntare in maniera decisa sull'esperienza dell'ospite.

In tutto questo, ciò che gli albergatori non devono mai dimenticare e perdere di vista è la qualità del loro prodotto, la capacità del loro albergo di soddisfare e fidelizzare gli ospiti, accentuando la percezione del proprio brand e la lealtà verso di esso. Solo in questo modo, il prezzo diventerà una variabile secondaria e il canale di prenotazione diretto la scelta migliore da fare.

La strada che abbiamo descritto è però ancora lunga perché la maggior parte dei viaggiatori (nonostante tutti gli sforzi che catene e alberghi indipendenti hanno messo in campo fin qui) continua ad essere attratta, prima di tutto, dal miglior prezzo (il più basso) che “sembra” spesso più facile ottenere navigando sui siti delle OTA e non sul sito diretto dell'albergo.

## Airbnb sempre più presente nel settore alberghiero

Airbnb ha annunciato l'acquisto del sito di prenotazioni alberghiere HotelTonight, segno evidente della volontà di allargare sempre più la propria presenza nel settore alberghiero, così da arricchire e diversificare l'offerta della propria piattaforma.

La società di San Francisco ha già mostrato in passato il proprio interesse per i più tradizionali boutique hotel e per le proprietà di lusso, per affrontare la crescente concorrenza di OTA e hotel. L'azienda ora si definisce una "piattaforma di viaggio end-to-end".

Valutata circa 463 milioni di dollari HotelTonight è un'applicazione che mette in contatto diretto turisti e albergatori, che gestiscono le inserzioni e stabiliscono i prezzi, senza essere vincolati a sconti fissi. HotelTonight, presente in oltre 40 Paesi e 1.700 città, vuole offrire una

risposta alle esigenze di chi è in viaggio e non ha potuto o voluto pianificarlo in anticipo. L'applicazione, che ha rivoluzionato il settore, consente di prenotare una stanza in meno di 10 secondi, ma soprattutto offre sconti, che in alcuni casi arrivano fino al 70%.

Una sorta di last minute alberghiero, casuale però, perché HotelTonight fa una selezione

random tra le sistemazioni disponibili nella città indicata, offrendo fasce di prezzo differenti, dall'albergo a 5 stelle fino a quello economy.

Secondo i manager di Airbnb, d'altra parte, c'è sempre più coerenza tra gli appartamenti e le case storicamente offerte dalla piattaforma e le camere di hotel riconosciuti come boutique o resort.

### Dennis Schaal, redattore esecutivo Skift

Abbiamo seguito HotelTonight sin dal primo momento quando è apparsa sulla scena l'app di prenotazione alberghiera più veloce del pianeta. Ci sono tantissime differenti opinioni su quanto venga e sia positiva l'acquisizione da parte di Airbnb di questa startup. Secondo tutti gli stakeholder i risultati di HotelTonight nella fase iniziale hanno registrato alti e bassi. Quello che è certo è il fatto che HotelTonight ha rivoluzionato le prenotazioni degli hotel dai telefoni cellulari, stimolando l'attenzione di imitatori grandi e piccoli in tutto il mondo.

## TREND

## I top trends per gli hotel nei prossimi mesi

Quali saranno le tendenze per l'ospitalità nei prossimi mesi? Abbiamo raccolto commenti, suggerimenti, idee e prospettive dei più importanti esperti di hotellerie a livello internazionale. Ecco allora i trend destinati a caratterizzare il settore alberghiero nel 2019:

**1. Più prenotazioni dirette.** Dopo molti anni di commissioni "regalate" alle OTA, nel 2019 si consoliderà il trend già avviatosi nel 2017 relativo ad un incremento della vendita diretta di camere da parte degli hotel, sia di catena che indipendenti.

**2. Più flessibilità e prenotazioni in anticipo.** Le prenotazioni last minute stanno lasciando spazio a viaggi e vacanze pianificate con un certo anticipo, soprattutto nelle località ad alto tasso turistico. La parola chiave per gli hotel sarà, però, maggiore flessibilità, per andare incontro alle esigenze di questi viaggiatori.

**3. Ristorante con specialità locali.** Il ristorante è sempre più un elemento chiave per la comunicazione e la promozione dell'hotel. La soddisfazione degli ospiti dipende, in larga parte, dall'offerta

enogastronomica, specialmente se appare ricca di piatti e specialità locali, fresche e genuine. Comfort, semplicità e tradizione della ristorazione, questa sembra essere la leva che vincerà la sfida.

**4. Connessione web e tecnologia.** Wi-fi veloce, facilità di collegamento e possibilità (per l'hotel) di raccogliere in modo del tutto automatico i dati degli utenti sono imprescindibili.

**5. Diversificazione, delle camere e dei servizi.** Nella gamma 4 stelle, (upscale), ormai, 3 gestori d'hotel su 4 sono convinti che avere camere differenti in grado di regalare esperienze di soggiorno differenti sia fondamentale. Ma, per personalizzare al massimo l'esperienza del cliente, la qualità della camera non basta, ci vogliono altri servizi speciali dentro e fuori dall'hotel.

**6. Small is beautiful.** Cresce la richiesta di boutique hotel. Quali sono? Nella percezione dei viaggiatori sono i piccoli alberghi indipendenti con un'elevata cura del dettaglio, un'accoglienza fuori standard, comfort e servizi in grado di far vivere agli ospiti un'esperienza local e più gratificante.

## LA FRASE DEL MESE

*«Sono particolarmente contrario a continuare a parlare dei millennials, perché penso che il mondo parli di loro come se provenissero da un altro pianeta. La verità è che, man mano che i millennials crescono, sono sempre più simili a noi. E sembra che tutti lo stiano dimenticando. Stanno cercando di convincerci che i millennials che oggi hanno 20-25 anni, saranno gli stessi anche 30 e a 40 anni. Non è questo il caso, e non lo sarà mai!».*

Keith Barr, CEO di InterContinental Hotels Group, al recente IHIF 2019 di Berlino





## ITALIAN HOTEL MONITOR

## Performance in calo nei primi tre mesi

**Gennaio 2019 segna un'inversione di tendenza per gli hotel italiani che registrano una diminuzione della R.O. (occupazione camere) di quasi un punto (-0,9), mentre l'ADR (prezzo medio camera) conferma una progressiva leggera crescita (+0,3%)**

L'ultimo Monitor evidenzia un quadro non esaltante per l'hotellerie nazionale, specchio dell'andamento economico complessivo, in cui emergono performance negative in varie città: spiccano in particolare Milano, Como, Ferrara, Bergamo e Siena tutte con segni meno, sia per occupazione che per prezzo medio - l'occupazione media nazionale della classe *upscale* scende a 55,3 punti percentuali mentre il prezzo medio si attesta a 103,20 euro -. Al vertice della graduatoria si confermano Milano per la R.O. (69,3%), unica città a superare la

Al contrario, il 2019 si apre in territorio positivo nelle città di Torino (+2,4 punti di R.O. e +2,4% di ADR), Perugia (+2,2 punti di R.O. e +3,9% di ADR) e Pescara (+4,7 punti di R.O. e +1,7% di ADR).

Rispetto a gennaio 2018, Italian Hotel Monitor registra performance migliori per Room Occupancy in 22 delle 39 città monitorate e per Average Daily Rate in 18 città su 39.

In termini di Room Occupancy solo Milano (69,3%) ottiene un risultato superiore al 60%, seguita a distanza da Siena (58,3%), Roma (58,2%),



soglia del 60%, e Venezia per l'ADR (137,99 euro). Insomma, dopo un 2018 che ha fatto registrare per gli hotel italiani interessanti incrementi sia in termini di occupazione che di prezzo medio, l'andamento del primo mese del 2019 non risulta positivo.

L'occupazione camere media della categoria *upscale* scende di quasi un punto percentuale a 70,1% (-0,9), mentre il prezzo medio camera sale invece a 103,20 euro (+0,3%).

In un quadro economico nazionale dipinto a tinte fosche dai principali analisti italiani ed esteri, il settore alberghiero risente delle persistenti difficoltà del movimento commerciale e d'affari. Italian Hotel Monitor registra una flessione della R.O. a Milano e Como (-3,6 punti), Ferrara (-3,5), Genova (-2,7 punti), Siena (-2,4 punti), Bergamo (-2,3 punti).

Padova (58,0%), Firenze (57,4%), Torino (56,9%) e Bolzano (55,2%), tutte sopra al 55%.

In termini di prezzo medio, al vertice del ranking con un ADR di 137,99 euro a notte per le strutture *upscale* si conferma Venezia, seguita da Firenze (124,14 euro e un'impennata del +6,7% rispetto al 2018), Milano (108,59 euro), Roma (104,63 euro) e Napoli (102,78 euro), tutte oltre quota 100 euro. Per quanto riguarda le altre tipologie, negli hotel di classe *midscale* (3 stelle), che per capacità ricettiva e diffusione rappresentano la caratteristica ospitalità italiana, l'occupazione camere si attesta al 52,6% (-0,1) ed il prezzo medio a 53,49 euro (-0,8%), entrambi in lieve discesa rispetto al gennaio 2018. Positivo invece il trend per gli hotel di classe *luxury*: R.O. al 49,4% (+1,6 punti rispetto al 2018) e ADR a 316,49 euro (+2,2%).

## REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - GENNAIO 2019

## Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gennaio 2019	Gennaio 2018	Var 19/18	Gennaio 2019	Gennaio 2018	Var 19/18
+ TORINO	56,9	54,5	2,4	96,48	94,20	2,4%
- GENOVA	50,1	52,8	-2,7	93,68	92,10	1,7%
- MILANO	69,3	72,9	-3,6	108,59	112,80	-3,7%
- COMO	41,2	44,8	-3,6	91,51	93,71	-2,3%
- BRESCIA	41,0	41,4	-0,4	84,41	83,98	0,5%
- BERGAMO	53,6	55,9	-2,3	85,74	86,44	-0,8%
+ PARMA	43,8	43,7	0,1	83,87	86,08	-2,6%
+ REGGIO EMILIA	49,3	47,3	2,0	83,39	84,39	-1,2%
+ MODENA	52,7	50,3	2,4	85,17	85,84	-0,8%
+ TRENTO	51,7	49,5	2,2	81,53	84,36	-3,4%
- BOLZANO	55,2	56,8	-1,6	85,29	86,31	-1,2%
- VENEZIA	40,7	42,2	-1,5	137,99	137,35	0,5%
+ VERONA	48,5	45,6	2,9	90,29	92,42	-2,3%
- VICENZA	48,3	50,3	-2,0	86,06	89,36	-3,7%
+ PADOVA	58,0	56,5	1,5	87,92	85,60	2,7%
+ TREVISO	46,4	45,3	1,1	85,41	84,94	0,6%
+ UDINE	54,6	54,1	0,5	88,18	89,33	-1,3%
- TRIESTE	52,7	53,2	-0,5	85,86	87,69	-2,1%
- FERRARA	35,3	38,8	-3,5	87,18	87,29	-0,1%
+ BOLOGNA	54,7	52,5	2,2	89,59	90,21	-0,7%
+ RAVENNA	46,4	45,6	0,8	88,02	86,95	1,2%
- RIMINI	47,5	48,7	-1,2	86,73	82,77	4,8%
+ REP. SAN MARINO	51,5	49,5	2,0	86,14	87,21	-1,2%
- FIRENZE	57,4	58,7	-1,3	124,14	116,31	6,7%
+ PISA	53,1	52,2	0,9	94,44	94,14	0,3%
- SIENA	58,3	60,7	-2,4	85,12	87,10	-2,3%
+ ANCONA	52,7	50,2	2,5	84,77	84,63	0,2%
- PESARO	41,0	42,0	-1,0	82,22	83,62	-1,7%
+ PERUGIA	38,3	36,1	2,2	86,46	83,24	3,9%
- ROMA	58,2	58,4	-0,2	104,63	104,88	-0,2%
+ PESCARA	46,1	41,4	4,7	85,00	83,61	1,7%
+ NAPOLI	53,5	53,1	0,4	102,78	100,62	2,1%
+ BARI	50,3	49,5	0,8	88,90	85,88	3,5%
+ TARANTO	52,5	51,0	1,5	81,27	83,64	-2,8%
+ PALERMO	46,6	45,2	1,4	89,72	88,87	1,0%
+ MESSINA	49,2	48,4	0,8	83,47	84,11	-0,8%
- CATANIA	52,0	53,6	-1,6	86,78	88,77	-2,2%
- CAGLIARI	51,4	52,1	-0,7	86,52	86,87	-0,4%
+ SASSARI	52,7	51,4	1,3	84,35	86,22	-2,2%
- TOTALE ITALIA	55,3	56,2	-0,9	103,20	102,85	0,3%

## Zoom sulle città Top Ten

Città	Occupazione % Camere		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	42,5	40,7	40,7
FIRENZE	54,6	57,4	57,3
MILANO	57,1	69,3	60,9
ROMA	46,4	58,2	66,9
NAPOLI	-	53,5	50,9
TORINO	-	56,9	53,6
GENOVA	-	50,1	48,4
VERONA	-	48,5	46,8
BOLOGNA	-	54,7	58,9
BARI	-	50,3	48,4
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>49,4</b>	<b>55,3</b>	<b>52,6</b>

Città	Prezzo Medio		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	459,90	137,99	68,40
FIRENZE	421,30	124,14	59,94
MILANO	257,83	108,59	64,92
ROMA	256,55	104,63	62,56
NAPOLI	-	102,78	53,55
TORINO	-	96,48	56,95
GENOVA	-	93,68	49,34
VERONA	-	90,29	53,39
BOLOGNA	-	89,59	56,90
BARI	-	88,90	46,67
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>316,49</b>	<b>103,20</b>	<b>53,49</b>

## Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gennaio 2019	Gennaio 2018	Var 19/18
Luxury	49,4	47,8	1,6
Upscale	55,3	56,2	-0,9
Midscale	52,6	52,7	-0,1

Tipologia	Prezzo medio		
	Gennaio 2019	Gennaio 2018	Var 19/18
Luxury	316,49	309,65	2,2%
Upscale	103,20	102,85	0,3%
Midscale	53,49	53,93	-0,8%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia

## SALES&amp;MARKETING

## Come si fa a intercettare le prenotazioni cinesi?

Ogni azienda alberghiera punta a garantire la propria quota di viaggiatori cinesi ma, per avere successo, gli uffici che si occupano di vendita dovrebbero sapere, comprendere e capire come funzionano i modelli di viaggio cinesi e le finestre di prenotazione. Carmen Hui, direttore commerciale globale delle partnership tra proprietari di hotel e Booking.com, ha spiegato che i consumatori cinesi programmano i loro viaggi in modo diverso: *«La Cina ha due vacanze più lunghe che durano una settimana e alcune più brevi che durano tre giorni e, se non si conosce questo calendario, si perde ogni opportunità commerciale. Le vacanze sono piuttosto limitate in Cina, a parte quelle per i dirigenti e il numero di viaggiatori cinesi con passaporto è destinato a crescere, ma, sia chiaro, che, al momento, meno del 10% dei cinesi ha il passaporto».*

Dove vanno e verso quali Paesi viaggiano i cinesi? Il governo cinese ha dato la sua approvazione a 130 destinazioni mondiali, tra le quali l'Italia, e prevede che nel prossimo decennio potranno disporre di passaporto internazionale circa 300 milioni di cinesi. Per un vero sviluppo dei viaggi in uscita dalla Repubblica Popolare si dovrà quindi aspettare il 2030.

*«Al momento i viaggi possibili sono soprattutto quelli a corto raggio poiché il lungo raggio richiede molto tempo»*, ha detto Katherine Le Quesne, senior director di HoCoSo Hospitality, in occasione di GIOHIS (The Gulf and Indian Ocean Hotel Investors' Summit 2019). In occasione del Summit è emerso

che le destinazioni preferite per escursioni giornaliere e short breaks sono Hong Kong e Macao, evidentemente per l'offerta di shopping e di gioco d'azzardo.

Presente al GIOHIS, Stefan Leser, presidente e CEO di Jumeirah Group, ha affermato che per gli hotel e i ristoranti è essenziale parlare cinese per garantire a questi clienti un servizio adeguato. Parlare inglese non basta perché è una lingua che non si insegna nelle scuole e che solo pochi cinesi conoscono.

Per Booking.com, Carmen Hui ha affermato che le dimensioni del mondo dei viaggi cinesi è differente da quello occidentale e da quello italiano. A loro non sono possibili le prenotazioni dirette degli hotel. Gli operatori europei e italiani devono rendersi conto che la Cina non è ancora un paese democratico e che quindi è difficile far crescere la domanda di viaggi, in quanto sono le agenzie viaggi cinesi di Stato a controllare verticalmente gran parte dell'esperienza di viaggio dei turisti.

Intanto, però, in Cina cresce la scolarizzazione e la percentuale di persone istruite, per cui, ci si può attendere un cambiamento a breve della politica dei passaporti e un'apertura del turismo internazionale anche per le famiglie fatte di nonni, figli e nipoti alle quali per ora sono interdetti gli spostamenti collettivi fuori dai confini nazionali.

E se un albergo internazionale riesce a lavorare con i cinesi è meglio che sulla porta abbia ben visibile una bandiera cinese.

## BREAKING NEWS

## Usa vs Italia: le donne nell'hotellerie

Le donne sono circa un quinto dei manager d'albergo, ma hanno più probabilità degli uomini di ottenere posizioni manageriali nelle aziende alberghiere. Il rapporto "Women in hospitality industry leadership" realizzato da Castelle Project su dati STR, evidenzia uno squilibrio tra ciò che sta accadendo agli uomini e le rapide carriere delle donne che fa pensare all'esistenza di pregiudizi inconsci verso i manager di sesso maschile. Incredibile solo a dirsi!

Il rapporto riassume i risultati dell'analisi sulla leadership di genere nell'industria dell'ospitalità. Secondo il rapporto, le don-

ne negli USA sono il 67% degli studenti che frequentano i corsi universitari relativi all'hospitality industry, ma solo l'11% delle posizioni di leadership nelle aziende alberghiere (direttore amministrativo, presidente, senior partner e CEO). A livello di top management delle società alberghiere le donne sono una su 21 uomini e una su dieci tra i CEO che partecipano alle riunioni decisive nel campo degli investimenti.

Il rapporto dice che le donne hanno meno probabilità di fare carriera nei settori aziendali esecutivi e di controllo finanziario e immobiliare, mentre hanno ampi margini di crescita professionale e successo nel campo

della vendita e della promozione. La loro presenza è prevalente (oltre il 50%) nel settore delle risorse umane, nel settore amministrativo, nel marketing strategico ed esecutivo, con ruoli manageriali e di direzione.

Il rapporto sottolinea un dato significativo che emerge dagli studi internazionali condotti su 22mila imprese del settore alberghiero: le aziende che cambiano management affidandosi ad una donna vedono subito crescere i loro profitti. E, dal rapporto, emerge anche chiaramente che le donne sono percepite come poco dotate in campo finanziario ma che sono più qualificate in altri aspetti della vita alberghiera, soprattutto

to in quelli amministrativi e di controllo costi/ricavi.

In Italia, la percentuale di partecipazione al management delle donne è critica: solo una donna su 50 uomini ottiene un ruolo manageriale nel settore alberghiero.

### Con il Brand The St. Regis, Marriott consolida la presenza in Laguna

Marriott International, da qualche mese la più grande catena alberghiera mondiale, porta a Venezia uno dei suoi luxury brand. Con il brand The St. Regis, il terzo in Italia dopo quelli di Roma e Firenze, la compagnia americana inaugurerà, infatti, a breve, un esclusivo hotel di lusso di trenta suite, ognuna delle quali con personal butler (maggior-domo), che andrà a dare nuovo lustro agli edifici che per decenni hanno ospitato lo storico Hotel Europa & Regina. Un lavoro di ristrutturazione imponente che trasformerà anche la terrazza superiore dell'hotel in un giardino, con alberi da frutto e vista mozzafiato sul Canal Grande.

In Laguna arriva così uno dei marchi più esclusivi dell'hotellerie internazionale, diretto concorrente degli hotel Danieli e Gritti, che appartengono allo stesso gruppo sotto il marchio Luxury Collection.

### Una nuova scuola alberghiera di eccellenza in Francia

Si chiama "Ecole Ferrières - Hôtellerie, Gastronomie, Luxe". È l'ultima nata (2015) tra le grandi scuole internazionali ad alta specializzazione. La scuola, ospitata su un'area di circa 30mila metri quadri, dispone di un fantastico campus che si sviluppa attorno ad un sontuoso castello di metà XIX secolo e che è, a tutti gli effetti, una struttura operativa con due ristoranti, sale meeting e cerimonie, e mille metri quadrati di cucina. Rispetto alle altre scuole alberghiere che rilasciano un titolo internazionale BS, MB, MBA fino al PhD, Ecole Ferrières ha un gran-

de vantaggio: la location. Si trova infatti a 25 km da Parigi, meno di un'ora di macchina dagli Champs Élysées e mezz'ora da Disneyland Paris.

Secondo Khalil Krater, presidente e fondatore di Groupe Accelis (società leader nel settore ospitale e ristorativo) nonché visionario creatore e finanziatore di questo innovativo progetto del "savoir vivre" francese, la scuola nell'immediato futuro ospiterà studenti di tutto il mondo e insegnerà management dell'ospitalità ai massimi livelli.

Capace di accogliere dai 1.000 ai 1.500 studenti, la scuola è affidata alla presidenza di Dagmar Woodward, che, con la sua in-



credibile esperienza di management nei più importanti alberghi di catena americani, tedeschi e anglosassoni, rappresenta una solida garanzia di onorabilità accademica.

Il corpo docente - oltre ad avere tra i suoi esponenti alcuni dei principali protagonisti dell'industria dell'ospitalità francese, garanti di quella linea di comportamento che passa sotto il nome di "Esprit Français" e da questa scuola un taglio ufficiale di Stato - annovera anche diversi MOF, i celebri Meilleurs Ouvriers de France, quei professionisti riconosciuti dal Presidente della Repubblica Francese e riconoscibili dal collo tricolore della giacca di lavoro.

La mission della Scuola è quella di "scavalcare" la cultura dell'ospitalità statunitense, che in Europa non è riuscita a diffondersi, puntando sulla cultura, la

filosofia e il DNA ospitale dei francesi. Per riuscire in questo, l'Ecole Ferrières ha trovato l'appoggio delle istituzioni nazionali, delle amministrazioni locali, delle banche, dei proprietari di catene e di hotel indipendenti, di manager della ristorazione.

Eccellenza della location, qualità del corpo docente, partnership con le migliori imprese del settore ricettivo e ristorativo francese e volontà di diventare i numeri uno sono un attrattore fortissimo per studenti con un forte desiderio di fare carriera nel settore dell'hospitality industry. Tra l'altro, la scuola assicura agli studenti pre-selezionati, e quindi laureati, uno stipendio mensi-

le di 1.500 euro anche se non entrano in posti di lavoro adatti a loro. Un'assicurazione che gli studenti stessi e i loro genitori considerano unica al mondo, per la quale pagano una retta che "consistente", variabile tra i 18 e i 24mila euro l'anno a seconda del corso frequentato.

L'Ecole Ferrières, per tutte le sue attività, dispone di un budget che si aggira sui 70 milioni di euro (79 milioni di dollari USA) e sul modello della Cornell University (riferimento mondiale nel settore hotellerie e F&B) anche di un albergo 4 stelle di 232 camere, dove gli studenti e i collaboratori della scuola possono lavorare ed esercitarsi. Entro la fine del 2019, un altro Paxton Hotel (marchio di proprietà del gruppo Accelis) aprirà a Barcellona, dove Khalil Krater vorrebbe aprire un secondo campus nei prossimi anni.