

# HOTEL & FINANZA

Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero



**OSPITALITÀ**  
Accontentarsi  
del bilancio 2019  
per affrontare il 2020



**HOTEL TRANSACTIONS**  
Oltre 2 miliardi  
di investimenti per  
il mercato italiano



**SCENARI**  
Thomas Cook, la fine  
di uno dei padri  
del turismo moderno

a cura di Trademark Italia



## Editoriale

di Aureliano Bonini\*

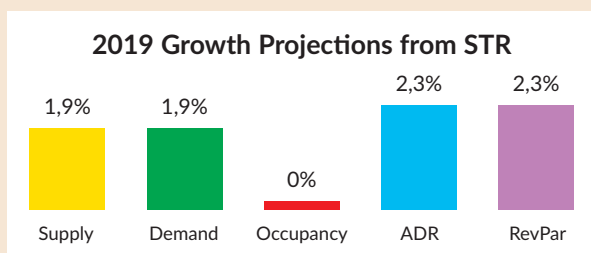
# Accontentarsi del bilancio 2019 per affrontare il 2020

I consulenti stanno già lavorando per migliorare i margini di profitto perché nel 2020, la notizia non è di quelle che fanno troppo piacere, si dovrà affrontare "la decelerazione della domanda turistica" che, praticamente, significa un minor numero di viaggiatori.

Dopo una serie di anni gloriosi per i bilanci alberghieri, a nessuno piacerà l'idea di affrontare l'interazione della curva di crescita alla quale ci si era abituati.

Per il 2019, come da grafico, la performance degli alberghi a livello di mondo occidentale (Europa e Stati Uniti) dovrebbe essere ancora positiva, secondo la maggior parte degli advisor alberghieri.

La flessione ipotizzata per il 2020 al momento è



solo una previsione, ma potrebbe, però, essere un invito ai gestori affinché si organizzino per fare qualcosa. Ma cosa? Controllare innanzitutto i costi e ridurli, cercando di tagliare quello che gli ospiti non vedono. Attenzione, però, che gli ospiti, specialmente i preziosi *repeaters* (circa metà degli alloggiati), non si accorgano dei tagli e delle manovre di risparmio. Compito ingrato quello dei tagli, da affrontare con estrema cura, a cominciare dalla primaria tentazione di ridurre i costi della manodopera, del lavoro, perché rappresentano mediamente un terzo dei costi aziendali. Ci tengo a ricordare che il costo del lavoro è una voce di bilancio che, con il tempo, si è spesso tradotta in affidamenti in "outsourcing", ovvero a terze parti (soprattutto nel settore housekeeping), che hanno fatto presa sugli albergatori, i quali ricorrono volentieri al "lavoro senza pensieri" perché significa non dover cercare, selezionare, pagare e discutere con i dipendenti. Perché c'è qualcuno che lo fa per te e te li fornisce già formati. Addio quindi ansia e

\*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.

perdite di tempo... Tuttavia quei lavoratori che non dipendono da te, ma da terze parti, costano circa il 22% in più rispetto alla loro gestione diretta. Con questo non vorrei sembrare un avversario dell'outsourcing, che anzi fa felici numerosi albergatori miei clienti. I vantaggi sono enormi. Spesso, però, accade che l'outsourcing porti con sé qualche negligenza manageriale, nuove forme di turnover e con esso difetti di pulizia, manutenzione e soprattutto di accoglienza. Ai lettori di Master Meeting che contesteranno questa affermazione, (temo siano parecchi) rispondo che, in vista di un 2020 impegnativo sul fronte della domanda e dei prezzi – in caso di contrazione di ADR e Room Occupancy – non devono ridurre la quantità di personale fisso o in outsourcing, né considerare superflua la presenza di numerosi dipendenti di front line che il commercialista-advisor potrebbe suggerire di tagliare. Costui, sollecitato dalla previsione di un minor fatturato, suggerirà infatti di tagliare subito il car valet, quel baggagista che fa anche lavori di fatica e piccola manutenzione e i pochi eroici receptionist che (sempre meno) accompagnano gli ospiti in camera. Certo, perché anche i migliori quattro stelle sono tentati dal self-service: ti metto una chiave in mano e... "guardi, l'ascensore è dietro di lei, in fondo a destra, e la camera è al terzo piano". Opporsi a questa ipotesi è "obbligatorio" anche per i tre stelle.

Ulteriore raccomandazione: supponendo che i primi venti di flessione si avvertano già a partire dal prossimo gennaio, al timoniere tocca custodire i fondamentali, ovvero gli standard internazionali che, negli hotel delle classi upscale, prevediamo siano sotto la lente di chi si appresta a tagliare: dal breakfast e al baggagista-cameriere-tuttofare che fa compagnia al portiere di notte.

Ma, allora, caro advisor stai dicendo che non posso tagliare?

Se non taglio i costi, come faccio a mantenere la

### Valutare, acquistare, dare in gestione e vendere un hotel

Master Meeting offre ai suoi lettori un nuovo servizio di consulenza e assistenza rivolto a chi desidera valutare, acquistare dare in gestione 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.

bottom line, l'ultima riga dei bilanci economici del mio hotel italiano?

In questi casi la strada maestra, quella che è scontato indicare, è aumentare l'occupazione riducendo l'ADR e rastrellando i clienti degli altri hotel. Così si è sempre fatto. Ci si affida al revenue manager e ai maestri del web in grado di riempire le stanze a 50 euro per notte.

Ma noi, di crisi vere, ne abbiamo viste e risolte tante. Una strada è certamente la seguente: puntare sulla qualità, coinvolgere maggiormente i collaboratori migliori, utilizzare più proficuamente il portafoglio clienti. Gli albergatori rispondono che il portafoglio clienti è stato trascurato perché ora-

mai i clienti appartengono alle OTA ed è inutile dedicare tempo ai loro profili e indirizzi. Magica strategia della quale conviene pentirsi!

La soluzione invece sta proprio lì: fare parlare bene di sé, farsi ricordare perché i viaggiatori, in tempi di crisi, diventano famelici di qualità, studiano e cercano l'albergo più cordiale, più generoso di attenzioni personali, attenzioni che le OTA hanno contribuito a farci perdere. La salvezza sono le mail e le telefonate di ritorno dei clienti con i quali si riesce a comunicare e a vincere il primo premio nell'arte del disintermediare e del riprendersi i repeaters. Speriamo, quindi, che la paventata flessione non ci sia!

## HOTEL TRANSACTIONS

### Oltre 2 miliardi di investimenti per il mercato alberghiero italiano

Secondo il recente "Report Alberghi" di Gabetti Agency, gli investimenti alberghieri, nel primo semestre 2019, nel nostro Paese, hanno superato i 2 miliardi di euro. Dopo un 2018 che ha registrato un rallentamento fisiologico degli investimenti rispetto al 2017, il 2019 si appresta a segnare la nuova quota record per gli investimenti in questa asset class.

Nel primo semestre del 2019, le transazioni avvenute confermano il prevalente interesse degli

investitori per strutture alberghiere di fascia alta, in particolare nel segmento luxury. Le operazioni principali sono state portate a termine quasi esclusivamente da investitori esteri: in oltre il 90% dei casi.

Nel complesso sono state transate quasi 3.400 camere, il 39% delle quali nel Nord Italia, il 50% al Centro e il restante 11% al Sud. Le città nelle quali si è registrato il maggior movimento di capitali sono state Venezia (32,6%) e Firenze (20,2%).

#### La top ten delle catene alberghiere

Marriott International si conferma anche nel 2018 il più grande gruppo alberghiero mondiale, ma non mancano, nella ormai storica classifica di Hotels Magazine "325", le novità dopo le fusioni e le acquisizioni che hanno segnato il mercato dell'hotellerie globale lo scorso anno.

È il caso del gruppo cinese (ovviamente di proprietà statale) Jinjiang International che, con

RANK 2018	RANK 2017	COMPANY & LOCATION	2018 ROOMS	2018 HOTELS	2017 ROOMS	2017 HOTELS
1	1	Marriott International Bethesda, Maryland USA	1.317.368	6.906	1.195.141	6.333
2	5	Jin Jiang International Holdings Co. Ltd. Shanghai, China	941.794	8.715	680.111	6.794
3	2	Hilton McLean, Virginia USA	912.960	5.685	856.113	5.284
4	3	InterContinental Hotels Group Denham, England	836.541	5.603	798.075	5.348
5	4	Wyndham Hotels & Resorts Parsippany, New Jersey USA	809.900	9.200	753.161	8.643
6	6	AccorHotels Paris, France	703.806	4.780	616.181	4.283
7	7	Choice Hotels International Rockville, Maryland USA	569.108	7.021	521.335	6.815
8		Oyo Hotels & Homes Gurugram, India	515.144	17.344	-	-
9	9	Huazhu Group Ltd. (formerly China Lodging Group) Shanghai, China	422.747	4.230	379.675	3.746
10	8	BTG Hotels Group Co. Beijing, China	397.561	4.049	384.743	3.712

941.794 camere e più di 8.700 hotel, supera Hilton e si insedia al secondo posto, grazie all'acquisizione delle oltre 180.000 camere e oltre 1.100 alberghi di Radisson Hotel Group.

Altra sorpresa, sul terzo gradino del podio, dove troviamo Oyo Hotels & Homes, giovane (è stata fondata solo nel 2013) e sconosciuta (ai più) compagnia indiana che si è sviluppata nel segmento budget ed economy in oltre 80 Paesi e 800 città.

Per trovare il **primo gruppo italiano** in classifica bisogna scendere fino al 246° posto (era al 254° nel 2017) dove c'è il Gruppo UNA: 5.000 camere per 38 hotel

Hotel... Meno hotel (38 invece di 43) ma più camere (+250 rooms) nel 2018 rispetto al 2017. Al 292° posto (era al 295° nel 2017) c'è poi Starhotels con 4.100 camere in 29 alberghi, con un incremento di sole 8 camere rispetto all'anno precedente.

"325 Hotels" presenta altre interessanti classifiche al suo in-

terno, tra queste quella relativa ai **brand alberghieri**. Il più diffuso a livello mondiale è Holiday Inn Express (di InterContinental Hotel Group) con quasi 280mila camere e 2.726 alberghi. Seguono Hampton Inn by Hilton e Holiday Inn Hotels & Resorts.

A livello di **consorzi** invece il podio è composto dal primo al terzo posto da: Hotusa Hotels (270mila camere e 3.032 hotel), Associated Luxury Hotels (228mila camere e 597 hotel), Preferred Hotels & Resorts (150mila camere e 751 alberghi).

## COMPRAVENDITE E GESTIONI - SETTEMBRE 2019

Tel diretto +39 02 862327111

### HOTEL IN VENDITA

CATEGORIA	CAMERE	LOCATION
4 Stelle	90	Taormina (CT)
4 stelle (prima linea)	130	Giulianova (TE)
4 stelle	60	Monza
4 stelle	70	Verona
4 stelle	120	Torino
4 stelle	70	Savelletri (BR)
4 stelle	45	Genova
4 stelle (ristrutturato)	50	Roma
3 stelle	70	Sanremo (IM)
3 stelle	42	Bologna
3 stelle	30	Rimini - Viserbella
3 stelle - country house	20	Sant'Omero (TE)

### HOTEL IN LOCAZIONE

4 stelle	60	Firenze (periferia)
3 stelle (annuale)	56	Rimini - Rivazzurra
3 stelle (annuale)	37	Rimini - S.Giustina

### OPPORTUNITÀ PER PROPRIETARI DI IMMOBILI ALBERGHIERI

#### 1. CATENA ITALIANA IN ESPANSIONE CERCA HOTEL (AFFITTO-LOCAZIONE)

Almeno 80 camere di standard internazionale in città capoluogo

2. FAMIGLIA ALBERGATORI CERCA AFFITTO/LOCAZIONE ALBERGO  
50-70 CAMERE RIVIERA ADRIATICA (CERVIA, MILANO MARITTIMA)

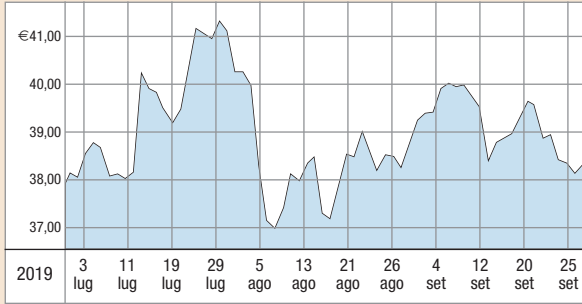
### 5 HOTEL STAGIONALI ACQUISTATI DA BLACKSTONE

Blackstone Real Estate Partners Europe ha annunciato l'acquisizione cinque hotel greci da Louis Group per un valore aziendale totale di 178,6 milioni di euro. Le cinque attività alberghiere sono situate nelle isole greche: due a Corfù (Corcyra Beach e Grand Hotel), due a Zante (Zante Beach e Plagos Beach) e una a Creta (Creta Princess). Hanno un totale di 1.464 camere che continuerà ad essere gestito da Louis Group sotto il marchio di HIP, una società di gestione di proprietà di alcuni fondi gestiti da Blackstone. Attraverso HIP, Blackstone investirà capitali significativi per rinnovare e riposizionare gli alberghi. hotel. Il completamento della transazione è soggetto ovviamente all'abituale approvazione delle autorità antitrust competenti.



IL BORSINO DELLE CATENE

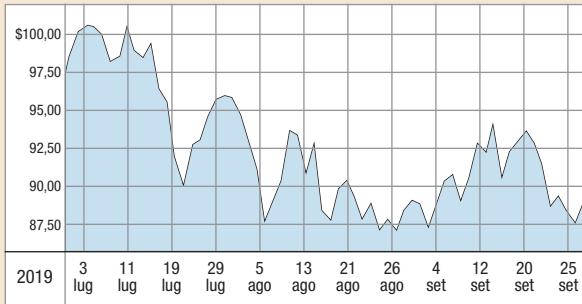
Accor Hotels (Bourse de Paris)



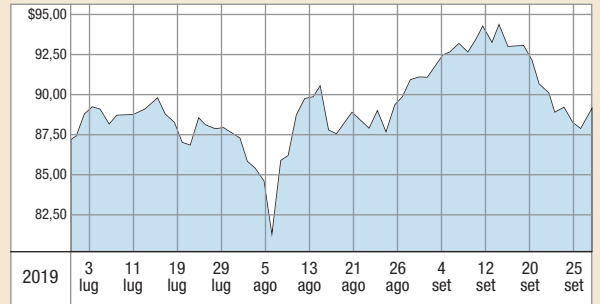
InterContinental Hotels Group (NYSE)



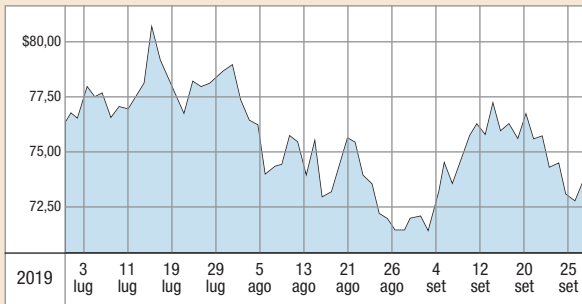
Hilton Worldwide (NYSE)



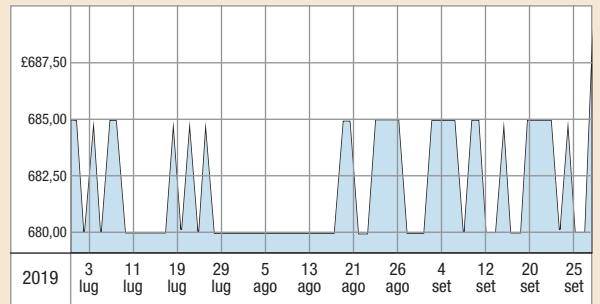
Choice Hotels International (NYSE)



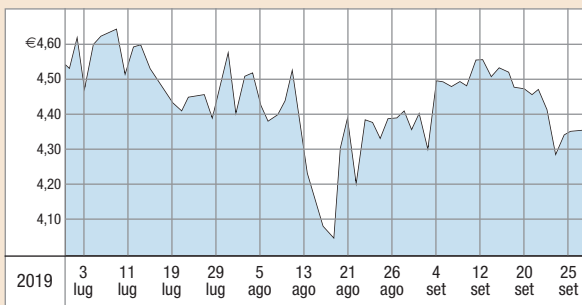
Hyatt Hotels (NYSE)



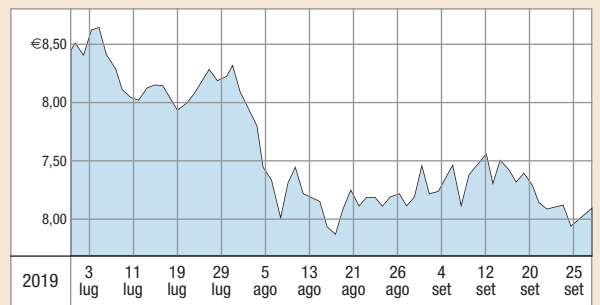
Millennium & Copthorne (London Stock Exchange)



NH Hoteles (Bolsa Madrid)



Meliá Hotels International (Bolsa Madrid)



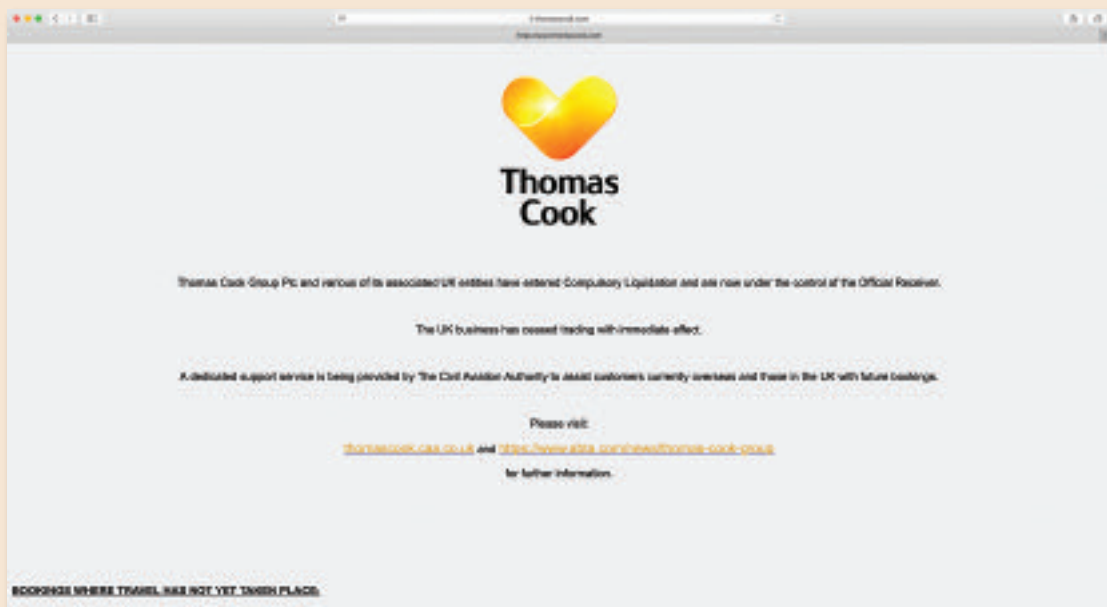
## SCENARI

# La tragica fine di un padre del turismo moderno

Dopo 178 anni, Thomas Cook – la più antica compagnia turistica del mondo – con le sue quattro compagnie aeree e due marchi alberghieri – è scoppiata, entrando in liquidazione obbligatoria. L'effetto immediato è stato quello della cancellazione di tutti i voli e delle vacanze di 600 mila turisti alloggiati in centinaia di destinazioni del pianeta. La parte finanziaria è già stata passata ai raggi X, quindi, proveremo qui a raccontare perché, per migliaia di operatori turistici italiani (e non solo), tra tutti i tour operator europei, Thomas Cook era un incredibile esempio di "british quality".

no alberghi di 70 camere sulla spiaggia e alla Thomas Cook questo piaceva molto. Visite e sopralluoghi veloci, domande su menu e servizi e, senza tante complicazioni, si entrava nel loro catalogo: due milioni di copie distribuite solamente nel Regno Unito. Gli allotment erano pieni da maggio a ottobre.

Credo che la maggior parte delle destinazioni turistiche balneari siano diventate popolari grazie ai cataloghi di agenzie come la Cook's (così veniva chiamata nell'ambiente) che compensava i difetti e le mancanze dei nostri alberghi con un'assistenza



Negli anni Sessanta e Settanta, ad ogni fine stagionale, gli uffici di Thomas Cook, nel quartiere londinese di Mayfair, erano, per noi direttori e proprietari d'albergo, una tappa obbligata. Una visita di cortesia per incontrare i direttori dell'agenzia, brindare con loro per il successo stagionale e complimentarsi per la loro organizzazione, la rapidità dei pagamenti, l'educazione e il bon ton delle hostess-assistenti presenti in Italia. La Thomas Cook aveva allotment di 20/40 camere, da maggio a settembre, nei migliori alberghi della riviera ligure, veneta, toscana e romagnola, sostanzialmente, là dove esistevano aeroporti aperti anche di notte. Alle nostre latitudini, pochissimi parlavano inglese, venivamo quasi tutti da grandi scuole alberghiere, nelle quali, però, non ti insegnavano ad ospitare gruppi in vacanza, quanto piuttosto clienti individuali, preferibilmente principi e aristocratici in viaggio con la servitù. L'Italia degli anni '60 era dinamica, priva di regole, in pochi mesi si costruiva-

femminile "sul posto" formidabile e indimenticabile, per noi, così come per i clienti ospiti dell'agenzia. Non è un afflato nostalgico questo, quanto piuttosto il riconoscimento delle buone pratiche che Thomas Cook e le sue gentili assistenti portarono in Italia e fecero conoscere a noi operatori. Non va dimenticato che l'Italia veniva da un lungo periodo di ostilità, odio e disprezzo per la "perfida Albione", locuzione spregiativa con la quale, nel nostro Paese, si era soliti definire l'Inghilterra. In questo contesto storico e sociale, Thomas Cook si affermò come la prima vera scuola di management moderno e cambiò la vita professionale di molti giovani manager italiani, ai quali vennero aperte le porte di un'Inghilterra molto selettiva in fatto di visti d'ingresso e di validità delle mostre patenti di guida. Fu così che molti di noi poterono viaggiare liberamente tra Inghilterra, Scozia e Irlanda, cancellando i pregiudizi nei confronti di una nazione e di una cultura delle quali iniziammo a conoscere,



senza pregiudizi, usi e costumi, stili di vita e cibi preferiti. Ma anche e soprattutto il bon ton internazionale e la fondamentale lingua inglese.

In un clima di profonda e rispettosa collaborazione, le rappresentanti della Thomas Cook – che facevano da assistenti locali alla clientela – divennero “eterne amiche” dell’Italia. Non si trattava del resto di ragazze qualunque, nei miei alberghi, per esempio, per diversi anni, capitarono una giovane londinese figlia del Cancelliere dello Scacchiere (Ministro del Tesoro), la figlia del direttore della ATV, la 2a televisione britannica dopo la BBC e la figlia del Primo Ministro inglese. Tutto questo per testimoniare come, nel secondo dopoguerra, l’alta borghesia inglese suggerisse, alle proprie figlie, una prima esperienza nel campo del turismo e dell’ospitalità sotto l’ombrello protettivo e reputazionale di Thomas Cook, vera e propria compagnia di bandiera inglese, che a noi piaceva immaginare come il tour operator ufficiale della Regina. Queste giovani figlie dell’alta borghesia e dell’aristocrazia anglosassone facevano il loro lavoro, cercando di scrostare la nostra mentalità ostile, di limare i pregiudizi, di farci familiarizzare con l’inglese, lingua proibita nelle scuole italiane fino agli anni cinquanta. E noi direttori con i nostri vestiti, bianchi di mattina e neri di sera, eravamo imbrantati ma simpatici, ci facevamo in quattro senza capire inizialmente che quello che gli ospiti inglesi pretendevano da noi era il rispetto dell’“english way

of life”: le corrette temperature dei cibi, un certo modo di stare a tavola (mai i gomiti sul tavolo) e la loro abilità con le posate (non usavano mai le mani, disossavano tutto, sbucciavano l’uva e le banane con forchetta e coltello). Ma quelli erano clienti inglesi della Cook’s, gente speciale!

Tornando agli affari, perché la Thomas Cook dedicava tanti voli e tante pagine dei suoi cataloghi all’Italia? Perché in Spagna c’era ancora il Generale Franco e in Grecia c’erano i colonnelli. E agli inglesi non piacevano i dittatori. L’Italia, invece, era un paese democratico, quindi, non aveva controindicazioni. Dopo averci studiati, dopo avere selezionato gli albergatori più affidabili, la Cook’s decideva di fidarsi, ci assisteva, ci accompagnava e ci controllava. Va detto che a quei tempi, l’Italia era conveniente per il cambio lira-sterlina ed era possibile volare di notte quando atterrare costava circa la metà. Last but not least, quelle giovani hostess erano delle vere e proprie manager in grado di concertare con sindaci e assessori al turismo l’entertainment per i numerosi ospiti inglesi. Erano loro che suggerivano agli operatori italiani, frastornati da tanta differenza culturale, di aprire dei pub, di organizzare continuamente feste danzanti, che noi invece organizzavamo solo nei giorni festivi. Insomma, Thomas Cook fu maestra di stratagemmi di vacanza e movimenti manageriali per gruppi che non riusciremo certamente a dimenticare.

Aureliano Bonini

## L’ennesimo brand: Accor lancia il marchio economico Greet

E il numero 37 del suo portfolio, tanti, tantissimi, forse troppi. Ma tant’è. Accor lancia infatti Greet, nuovo brand di segmento economy che si rivolge soprattutto ai viaggiatori attenti all’ambiente.

Greet è un brand che punta su concetti come comunità, responsabilità e sostenibilità e cerca di non standardizzarsi. La sua identità sarà molto social e attrarrà soprattutto viaggiatori desiderosi di condividere momenti ed esperienze con gli altri ospiti dei loro hotel.

Comfort e servizi accessibili in termini di pricing, strutture eco-sostenibili, ampi spazi comuni, esperienze in grado di aggiungere valore e significato al soggiorno: tutto questo vuole essere Greet che, ai proprietari dei singoli hotel, garantirà libertà e

flessibilità. Le linee guida sono scarse e poco invasive: la presenza del logo nelle aree comuni, un grande tavolo sociale per permettere agli ospiti di condividere momenti unici e speciali, la garanzia che il 20% delle camere possa ospitare da 4 a 6 persone.

Con Greet, Accor consentirà ad ogni proprietario ampia libertà di espressione purché resti fedele ai modi di essere “greet”, ovvero, recuperando e acquistando oggetti di seconda mano o da fornitori eco-responsabili, riciclando oggetti e complementi di arredo per poterli riutilizzare dando loro una seconda vita.

L’obiettivo della creazione di un brand non standardizzato né standardizzabile è, secondo Franck Gervais (CEO Europe

Accor), quello di «fornire una soluzione specifica ai proprietari di hotel indipendenti, offrendo un marchio che combini la rigenerazione delle strutture alberghiere esistenti con il controllo dei costi, sia in termini di rinnovamento che di riqualificazione degli spazi».

I Greet hotel saranno strutture a 2/3 stelle, localizzate prevalentemente in zone cittadine periferiche o in piccoli centri di provincia. Il primo hotel ha aperto a Beaune, nel cuore dei vigneti della Borgogna. Le prossime aperture sono previste a Marsiglia (St. Charles e Aéroport), Lione Perrache, Parigi, St. Witz, Rennes, Bourges e St. Germain-en-Laye e Darmstadt in Germania. Accor Group spera di aprire 300 hotel in tutta Europa entro il 2030.

## Airbnb batte Expedia sul numero di notti prenotate

Airbnb non finisce di stupire. Nella sua corsa verso la quotazione in borsa prevista per il prossimo anno, il Wall Street Journal ha riportato i risultati finanziari del suo primo trimestre 2019: le prenotazioni lorde del colosso degli affitti online hanno generato revenue pari a 9,4 miliardi di dollari. Risultato che pone la piattaforma leader mondiale della sharing hospitality alla pari con i giganti dei viaggi online come Expedia, Booking e Ctrip. Ma non solo, perché Airbnb ha conquistato un nuovo primato: ha registrato, infatti, un numero di per-

nottamenti maggiore rispetto a Expedia: 91 milioni per Airbnb contro 80,8 milioni per Expedia, nei soli primi tre mesi del 2019. Ancora lontana Booking Holdings che, con la sua offerta di hotel e sistemazioni alternative (Booking homes), ha superato di gran lunga tutti i suoi competitor con 217 milioni di pernottamenti nei primi 90 giorni dell'anno. Altro dato interessante è la crescita percentuale delle revenue. Airbnb vanta risultati in questo caso senza pari: + 30% di crescita contro il 4% di Expedia, il -3% di Booking e il +21% di Ctrip.

### Dati finanziari delle OTA - 1° trimestre 2019

	Gross Booking	Revenue	Revenue Growth	Cash	Room Night
<b>Airbnb</b>	\$9.4B	N/A	30+ percent	\$3.5B	91M
<b>Booking</b>	\$25.4B	\$2.8B	(-3 percent)	\$2.3B	217M
<b>Ctrip</b>	N/A	\$1.2B	21 percent	\$3.3B	N/A
<b>Despegar</b>	\$1.2B	\$133.1M	(-10 percent)	\$311.6M	N/A
<b>Expedia</b>	\$29.4B	\$2.6B	4 percent	\$3.7B	80.8M
<b>MakeMyTrip</b>	\$1.4B	\$120.2M	(-23.8 percent)	\$187.6M	12.13M
<b>TripAdvisor</b>	N/A	\$376M	(-1 percent)	\$771M	N/A

Fonte: Wall Street Journal

Interessante notare che, come dicono molti analisti e suoi fruitori, Airbnb investe meno budget nel marketing delle singole strutture rispetto a Booking, Expedia o Ctrip. Questo potrebbe essere un fattore che determina maggiore liquidità (ma anche meno visibilità nei risultati di ricerca delle singole case vacanza). Al contrario, Expedia ha speso 1,5 miliardi di dollari per la vendita e il marketing e Booking ha investito quasi 1,2 miliardi di dollari

in campagne di performance e marketing del brand. Questo potrebbe significare, dati i risultati, che Airbnb goda di un vantaggio di notorietà del suo brand rispetto ai concorrenti. Ma, visto che cresce tanto in fretta su fondamenta d'argilla, qualcuno negli USA già si chiede quando si ridimensionerà. La (probabilissima) quotazione in Borsa della prossima primavera potrebbe rivelare qualche sorpresa.

## MARKETING&MANAGEMENT

### Il dilemma del marchio nell'ospitalità di lusso

In quale modo un marchio, un brand può mantenere la sua integrità, la sua reputazione e la sua identità in un momento storico fatto di fusioni, acquisizioni e nascita di nuovi competitor?

I consumatori di lusso sono alla costante ricerca di marchi ad alta integrità e affidabilità, in grado di mantenere le loro promesse.

Consolidare i brand oggi è sempre più difficile, specialmente nell'ospitalità. Mentre vestiti o prodotti possono essere realizzati e comunicati secondo la visione e la percezione del loro marchio, nell'ospitalità i brand e i marchi hanno a che fare prima di tutto con il profilo delle persone che ser-

vono e con i servizi che caratterizzano le procedure e distinguono l'accoglienza.

Six Senses è stato appena assorbito dal colosso IHG e, se venisse totalmente integrato, probabilmente, perderebbe rapidamente la propria identità che, invece, è il vero valore per cui IHG l'ha acquisito e che, speriamo, proteggerà. Così come sempre IHG ha fatto in passato con Kimpton Hotels.

Il lusso, d'altra parte, è un'arte, è qualcosa di complesso che si basa sull'ospitalità emotiva, sulla creatività. Richiede visione, coraggio, alta integrità e una grande sensibilità. I grandi gruppi alberghieri mondiali non operano in questo modo,



lavorano con i numeri e la componente finanziaria detta solitamente la strategia operativa. E questo rischia di "impoverire" la creatività e le eccellenze del mercato alberghiero mondiale, nel quale novità e inventiva sono la marcia in più dei piccoli gruppi o degli alberghi individuali. Come gli storici Hassler a Roma, Vesuvio a Napoli, De Milan a Milano, solo per citarne alcuni. Sono alberghi che fanno dell'ospitalità un'opera d'arte non facilmente ripetibile, ma replicata ogni giorno da decenni. Che ci consegnano un grande insegnamento: la chiave di sviluppo futuro per i grandi marchi alberghieri non è guardare a ciò che è probabile ma a ciò che è possibile, solo così il settore alberghiero potrà continuare a rinnovarsi e a innovare.

Le aziende industriali, i fondi d'investimento e i proprietari chiedono, invece, al manager numeri, performance e revpar. E i direttori parlano con i numeri, vantano le cifre della propria performance personale, facendo a pezzi la parte visionaria dell'ospitalità, quella che a noi piacerebbe di più premiare perché gli Excellent sono merce rara. La minaccia avanza e quegli attributi che rendono speciale un albergo, come i dipendenti che sanno riconoscere il cliente, si perdono quando vengono annacquati nelle strategie finanziarie di una grande catena internazionale. Le chiavi che aprono le porte del "Premio Excellent" sono lo spirito e le caratteristiche ospitali degli hotel memorabili. Segnalateci dove sono. Non c'è limite a ciò che potrebbero ottenere e diventare.

---

## Sos, cosa fare nel caso in cui la domanda cala e l'adr balla?

Normalmente in queste condizioni si va a ridurre il personale. È l'errore più comune che, in base alla nostra esperienza, vediamo commettere.

In caso di crisi vera e palese, il coinvolgimento del personale è invece doveroso, naturale. Quindi, bisogna sapere chi sono i leader e i "partner" possibili dell'avventura di una gestione "in continuità" con qualche differenziazione salariale. Il nostro lavoro è proprio questo: consigliare gli imprenditori su come migliorare il servizio aumentando la produttività e... la felicità dei dipendenti. Sembrerà incredibile per chi immagina i lavoratori felici solo quando lavorano tranquilli per i diritti acquisiti, ma, da un paio d'anni, c'è qualcosa di diverso nell'aria, soprattutto per le nuove generazioni. I dipendenti degli alberghi italiani, che a turno lavorano anche sabato e domenica, stanno cercando qualcosa che li aiuti a combattere l'alienazione prodotta dal lavoro subalterno e subordinato, genericamente con pochi contatti con proprietà e manager. Prossimità, socialità, momenti di familiarizzazione, momenti di incontro tra famiglie direttamente in albergo, un compleanno, un anniversario, sono cose dimenticate che in al-

bergo si possono nuovamente fare. Il più delle volte la felicità non costa, sorge da sforzi spontanei, da slanci personali diretti a trasmettere fiducia nei collaboratori senza incidere sulle buste paga. È la felicità che viene da una formazione basata sull'empatia e sui riconoscimenti personali. È un fondamentale che ha formato un'intera generazione di dipendenti dell'ospitalità adesso pensionati. Ovviamente si tratta di slanci spontanei, sindacalmente e fiscalmente semi-incompatibili con la normativa contrattuale, eccezioni spesso definite dagli albergatori "impraticabili". Invece, se la crisi dovesse mordere davvero i mercati, se fosse nell'aria una riduzione della forza lavoro, l'autodisciplina porterebbe a più tempo libero, a pause inattese nel lavoro, a incentivi per chi paga un affitto quasi sempre carissimo, a donazioni a sorpresa e a riconoscimenti differenziati che attualmente significano rischi e problemi.

Stiamo parlando di "pratiche alberghiere" che facilitano le carriere e di fenomeni che in albergo sono frequentissimi... soprattutto all'estero. Adesso molti manager vengono da organizzazioni internazionali che operano per standard e regole inflessibili,

incapaci di adattarsi ai cambiamenti generali delle aspettative dei dipendenti che frenano la spontaneità e gli slanci emotivi. Spesso questi manager creano ostacoli alla creatività dei collaboratori per paura di non riuscire a farsi obbedire e/o a garantire l'efficienza decisionale.

E se le previsioni fossero corrette e si arrivasse a una contrazione della domanda di alloggio, il prossimo anno potrebbe essere il momento di incentivare i collaboratori più creativi per trasformarli in trascinatori degli altri. Il manager nel 2020 dovrà facilitare gli incontri e le discussioni su ciò che favorirà la customer satisfaction, il mantenimento della market share, le politiche di prezzo basate sul migliore servizio. E se mai doveste pensare a tagliare qualcosa lavorate sulle percentuali che destinate alle Online Travel Agency, sempre più padrone delle vostre strutture ricettive. Vi segnaliamo che un amico albergatore di Milano che gestisce un quattro stelle con un centinaio di camere, nei primi 8 mesi dell'anno ha versato alle OTA 600mila euro e prevede di versarne altri 400 mila per i successi quattro mesi. Un milione alle OTA per un albergo di 100 camere!

## CUSTOMER SATISFACTION

**Dare la mancia sempre!**

Si chiama servizio... e quando è buono non è mai compreso nel prezzo.

In una recente discussione con un collega che supervisiona un resort in cui le mance vengono automaticamente aggiunte al conto e quindi alla carta di credito dell'ospite, abbiamo affrontato il tema delle mance e del loro impatto non solo sull'esperienza degli ospiti ma anche sulle performance del personale. Ci siamo trovati perfettamente d'accordo sul fatto che la mancia è una formidabile leva per aggiungere qualità al servizio e per garantire la customer satisfaction. Ma la mancia che piace di più e si ricorda di più è quella data in contanti ai singoli perché tocca le corde esperienziali, influisce sulla memoria e sul livello di attenzione del dipendente. La questione che i tirchi sostengono (no mancia) sta diventando sempre più significativa per hotel e ristoranti anche se adesso il governo italiano, a dir poco frastornato in questi ultimi tempi, va discutendo addirittura se ridurre o eliminare il contante. Il contante è l'origine delle mance, del miglior servizio, della spesa "vistosa" che distingue le categorie di ospiti. Una cosa sono le mance che il cliente si vede aggiungere al pagamento via credit card, un'altra sono i soldi, di carta, il vero premio e riconoscimento che l'ospite ti mette in mano perché lo hai servito bene.

Nella ristorazione esiste un'antica esperienza svizzera,

quella del *seau a glace* (il famoso tronco) nel quale tutti i dipendenti mettono i soldi ricevuti da dividere poi secondo punteggi prestabiliti da tutti i collaboratori di sala e cucina. Il tronco cancella i talenti, le vocazioni, le personali simpatie o antipatie e di conseguenza il personale riconoscimento del singolo dipendente. Diversi studi si sono occupati di questo tema. Recentemente si è scoperto che la mancia è solo vagamente connessa alla qualità del servizio. Il professor Michael Lynn della Cornell University School of Hotel Administration ha scritto infatti una recensione nella quale afferma che «*la connessione tra qualità del servizio e la dimensione delle mance è alquanto debole*». Da esperto del settore consiglio al professor Lynn di collegare invece la mancia con il numero dei clienti insoddisfatti perché pare evidente che lui non abbia mai fatto il cameriere e non percepisca l'istinto e le motivazioni di chi lavora nella ristorazione. Chi è del mestiere e conserva l'istinto consiglia: le mance devono essere "a discrezione degli ospiti", quindi niente percentuali di servizio del 15-20% da aggiungere al conto e niente avvisi della serie "il servizio non è compreso". Chi lavora come cameriere percentualista tavoleggiante e guadagna 4-5.000 euro al mese vi potrà confermare che in quei ristoranti non c'è turnover ma fiducia, concordia, soddisfazione personale del cliente e un management di lunga durata.

**La cucina del tuo hotel è un valido motivo di soggiorno?**

Se riavvolgete il nastro della storia, vi accorgete che, mezzo secolo fa, i migliori ristoranti erano ospitati all'interno dei migliori alberghi. Tutti sapevano che se si voleva una cucina raffinata bisognava entrare in un grande e lussuoso hotel. Che al suo interno aveva un ristorante gourmet e un eccellente american bar. Quella formula secolare sembrava funzionare bene, finché non è arrivato il terremoto del bon ton. I clienti si sono stancati delle tovaglie di lino bianco, dei camerieri con i guanti, di doversi vestire elegantemente e di assistere al taglio della Chateaubriand direttamente al tavolo o alla preparazione delle crepes suzette alla lampada. Sono diventati esperti esploratori del cibo, hanno cominciato a cercare "nuovi panorami" molto più informali nei contenuti e nella forma. E chi governava il mondo alberghiero si è rivelato troppo lento per rispondere adeguatamente a questo cambiamento. Molti grandi alberghi hanno sofferto, hanno vissuto lunghe crisi, numerosi hanno chiuso, altri hanno ridotto sensibilmente impegno e investimenti nel settore food & beverage, tanto da arrivare addirittura a subappaltare i loro ristoranti a terzi, con risultati spesso negativi o contrastanti con la storia dell'hotel.

Del resto tutti noi sentiamo gli albergatori dire che i margini sono nell'alloggio e non certo nella ristorazione, come se l'ospitalità potesse esistere mutilata degli effetti positivi della ristorazione.

Ma gli anni passano, il tempo scorre e oggi la componente gastronomica e ristorativa è tornata al centro del dibattito, anche di quello alberghiero. Gli albergatori ora riconoscono l'importanza del ristorante e di una proposta ristorativa adeguata ... anche migliore della propria storica formula di alloggio! Anzi i ristoranti degli hotel sono diventati luoghi di condivisione e contaminazione tra clienti alloggiati e residenti locali. Sempre più frequentemente, l'offerta F&B è diventata la ragione primaria per cui gli ospiti scelgono un albergo. È il caso dei Nobu Hotels e dei Mama Shelter, marchi alberghieri che attirano i loro clienti in gran parte grazie alla loro offerta culinaria.

I ristoranti degli hotel devono quindi essere sempre più pensati come spazi "speciali", aperti per tutte le occasioni, dalla colazione alla sera tardi, con una proposta gastronomica identitaria e riconoscibile che porti valore aggiunto alla componente alloggio. E se l'albergo è "di vacanza" la ristorazione non è solo utile, è essenziale.



## ITALIAN HOTEL MONITOR

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

L'industria alberghiera italiana si appresta ad affrontare la parte finale del 2019 con moderato ottimismo.

L'Italian Hotel Monitor di Trademark Italia che analizza la performance degli alberghi dei 39 maggiori capoluoghi italiani, delinea un quadro piuttosto positivo che conferma, e in molti casi migliora, l'ottima performance turistica del 2018 nella maggioranza delle destinazioni italiane.

Tra gennaio e agosto 2019, l'indice di occupazione camere degli alberghi italiani di categoria upscale cresce di 0,2 punti rispetto allo scorso anno (posizionandosi al 70,8%), mentre il prezzo medio camera (Average Daily Rate) supera quota 114 euro (114,58 €), facendo segnare un +0,6% rispetto allo stesso periodo del 2018.

Uno sguardo approfondito all'andamento dell'occupazione evidenzia da un lato 8 città con una Room Occupancy (R.O.) al di sopra della soglia del 70% e dall'altro 12 città che registrano una contrazione!

In vetta alle performance, ci sono, in particolare: Roma (75,4%), Firenze (75,3% di R.O.), Milano (74,2%), Napoli (72,6%), Siena (72,1%), Genova (71,4%), Catania (70,4%) e Venezia (70,2%). Le città che fanno registrare il miglior incremento rispetto allo stesso periodo dello scorso anno sono invece Verona (+2,8 punti), Reggio Emilia (+2,4 punti), Bari (+2,3 punti).

Nel complesso, sono ben 29 le città che superano

lo sbarramento del 60% di R.O., emblema di solidità gestionale.

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 52% 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, rispetto ad un anno come il 2018 che turisticamente si è rivelato eccezionale.

Segno tendenziale positivo anche per il prezzo medio camera (+0,6%) che si attesta a 114,58 euro, con ADR (Average Daily Rate) a tre cifre in 9 città: Venezia (151,53 euro e tariffa media più alta sugli 8 mesi), Firenze (131,48 euro), Milano (129,11 euro), Roma (120,15 euro), Como (119,92 euro), Torino (110,19 euro), Napoli (113,16 euro), Genova (102,00 euro) e Bologna (100,23 euro).

Tra i principali aumenti registrati rispetto allo stesso periodo del 2018, segnaliamo: Napoli (+3,8%), Como (+3,6%) e Perugia (+3,1%).

Guardando nel dettaglio gli altri segmenti alberghieri, si conferma la crescita degli hotel di segmento *luxury* che fanno registrare un incremento sia dell'occupazione camere (+0,6 punti) che soprattutto delle tariffe: +3,1% di prezzo medio. Sostanzialmente stabile l'andamento del segmento *midscale* (+0,6 punti di R.O. e -0,2% di prezzo medio).

## REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - GENNAIO-AGOSTO 2019

## Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gen-Ago 2019	Gen-Ago 2018	Var 19/18	Gen-Ago 2019	Gen-Ago 2018	Var 19/18
+ TORINO	67,2	65,9	1,3	110,19	109,87	0,3%
- GENOVA	71,4	71,5	-0,1	102,00	101,87	0,1%
+ MILANO	74,2	73,7	0,5	129,11	129,10	0,0%
+ COMO	64,7	63,9	0,8	119,92	115,72	3,6%
+ BRESCIA	52,5	52,1	0,4	86,26	85,17	1,3%
- BERGAMO	69,2	70,9	-1,7	90,35	89,99	0,4%
- PARMA	58,6	59,6	-1,0	87,67	89,13	-1,6%
+ REGGIO EMILIA	55,1	52,7	2,4	84,87	84,26	0,7%
+ MODENA	55,7	54,8	0,9	85,01	84,78	0,3%
+ TRENTO	61,8	61,6	0,2	83,51	84,70	-1,4%
- BOLZANO	64,9	65,9	-1,0	85,43	85,56	-0,2%
+ VENEZIA	70,2	69,9	0,3	151,53	148,69	1,9%
+ VERONA	64,7	61,9	2,8	95,79	94,50	1,4%
+ VICENZA	58,3	58,3	0,0	84,89	84,56	0,4%
+ PADOVA	64,4	63,4	1,0	85,08	85,65	-0,7%
+ TREVISO	60,7	59,1	1,6	85,10	84,60	0,6%
+ UDINE	63,9	63,6	0,3	91,66	91,39	0,3%
+ TRIESTE	65,3	64,5	0,8	91,42	90,89	0,6%
- FERRARA	55,9	56,3	-0,4	85,93	85,93	0,0%
+ BOLOGNA	65,5	64,8	0,7	100,23	98,26	2,0%
+ RAVENNA	65,2	65,1	0,1	87,58	86,93	0,7%
+ RIMINI	68,3	68,1	0,2	88,82	89,94	-1,2%
+ REP. SAN MARINO	61,3	60,7	0,6	85,73	85,79	-0,1%
- FIRENZE	75,3	76,1	-0,8	131,48	130,10	1,1%
+ PISA	68,6	67,5	1,1	90,35	89,74	0,7%
+ SIENA	72,1	71,8	0,3	98,00	95,99	2,1%
- ANCONA	65,5	67,2	-1,7	87,37	88,14	-0,9%
+ PESARO	64,5	63,5	1,0	83,87	83,82	0,1%
+ PERUGIA	53,4	51,7	1,7	91,67	88,90	3,1%
- ROMA	75,4	75,6	-0,2	120,15	120,33	-0,1%
- PESCARA	60,1	60,9	-0,8	84,42	85,13	-0,8%
- NAPOLI	72,6	73,0	-0,4	113,16	108,97	3,8%
+ BARI	62,0	59,7	2,3	90,32	89,86	0,5%
+ TARANTO	57,5	55,7	1,8	83,89	84,67	-0,9%
- PALERMO	68,3	68,8	-0,5	95,62	96,67	-1,1%
- MESSINA	57,6	58,3	-0,7	83,65	84,30	-0,8%
+ CATANIA	70,4	68,8	1,6	89,41	92,20	-3,0%
+ CAGLIARI	61,6	61,2	0,4	89,73	89,01	0,8%
+ SASSARI	58,7	58,1	0,6	83,89	85,08	-1,4%
<b>+ TOTALE ITALIA</b>	<b>70,8</b>	<b>70,6</b>	<b>0,2</b>	<b>114,58</b>	<b>113,94</b>	<b>0,6%</b>

## Zoom sulle città Top Ten

Città	Occupazione % Camere		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	65,2	70,2	67,4
FIRENZE	66,9	75,3	70,7
MILANO	67,6	74,2	71,6
ROMA	70,3	75,4	75,0
NAPOLI	-	72,6	67,4
TORINO	-	67,2	62,2
GENOVA	-	71,4	68,4
BOLOGNA	-	65,5	65,5
VERONA	-	64,7	63,8
BARI	-	62,0	61,8
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>68,1</b>	<b>70,8</b>	<b>66,8</b>

Città	Prezzo Medio		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	465,27	151,53	90,10
FIRENZE	395,69	131,48	59,91
MILANO	368,86	129,11	70,05
ROMA	327,85	120,15	64,92
NAPOLI	-	113,16	53,65
TORINO	-	110,19	55,62
GENOVA	-	102,00	53,49
BOLOGNA	-	100,23	62,62
VERONA	-	95,79	58,41
BARI	-	90,32	52,02
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>375,61</b>	<b>114,58</b>	<b>57,45</b>

## Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gen-Ago 2019	Gen-Ago 2018	Var 19/18
Luxury	68,1	67,5	0,6
Upscale	70,8	70,6	0,2
Midscale	66,8	66,2	0,6

Tipologia	Prezzo medio		
	Gen-Ago 2019	Gen-Ago 2018	Var 19/18
Luxury	375,61	364,39	3,1%
Upscale	114,58	113,94	0,6%
Midscale	57,45	57,55	-0,2%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia