

# HOTEL & FINANZA

Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero



## HOSPITALITY

Chi ha paura  
della Brexit?  
*Who is afraid of Brexit?*



## HOTEL TRANSACTIONS

Marriott acquista W  
*Marriott acquires W*



## TREND

Una diversa  
interpretazione  
dei millennials  
*A different  
interpretation of the  
millennials*



## Chi ha paura della Brexit?

Sta per verificarsi un cambiamento epocale nel rapporto tra le Nazioni europee. E i sentimenti pro o contro l'uscita britannica dalla Unione Europea stanno affollando senza dubbio, nel bene e nel male, la mente di milioni di persone prossime ad assistere al cambiamento di status internazionale di un gran numero di conoscenti, parenti, amici e colleghi.

Sarà quindi un terremoto o un semplice temporale? Come diceva Churchill: si tratta di un nuovo inizio ma si potrebbe anche definire come "la fine di una cosa e l'inizio di un'altra".

Ho nostalgia del Paese che mi ha a lungo ospitato, formato in giovane età, insegnato e condizionato e che rappresenta, tuttora, la grande bandiera della democrazia. Ascoltando i media inglesi si ha l'impressione che la nazione britannica si sia rifugiata nell'apatia e nella rassegnazione. Mai le telecamere avevano ripreso la Camera Bassa nel caos, senza una leadership degna della reputazione inglese. Stiamo aspettando la conclusione di questo percorso dicendo che, per quel che riguarda l'industria dell'ospitalità, i londinesi più di tutti gli altri inglesi al centro della politica anti-Brexit, stanno vivendo momenti di gloria turistica con offerte di alloggio, ristorazione, entertainment, a prezzi che nessuno riesce ad eguagliare. Londra, oggi più cara che mai, sta contando sterline e sussurra "thanks Brexit".

Il momento d'oro della capitale londinese è confermato dai sondaggi che in ottobre sono tutti trionfali, anche se c'è un ma. Ascoltando gli amici operatori turistici e dell'ospitalità che stanno facendo affari d'oro attualmente, il loro sentiment per il futuro è carico di preoccupazione, sfiducia, brutte previsioni e grigi presagi. E perché queste paure? Gli operatori italiani che stanno a Londra da 20 anni e più si lamentano, e si chiedono se era necessario creare un tale caos parlamentare per uscire dalla UE. E si meravigliano di questo cambiamento di stile di cui, in larga parte, incolpano la stampa britannica che sta inventando quotidianamente storie, motivazioni e ragioni differenti per distinguersi e affermarsi editorialmente senza spiegare davvero alla gente le ragioni della Brexit e se queste sono di natura economica, finanziaria, politica o semplicemente sovranista.

\*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.

Tutto questo marasma cosa può, dunque, significare per noi italiani che abbiamo lavorato e ancora lavoriamo per loro? Difficile a dirsi, perché, innanzitutto, non hanno difficoltà a riconoscere che siamo dei collaboratori perfetti nel campo dell'hotellerie e dell'ospitalità, soprattutto se si tratta lavorare in front line (reception di un hotel), servire a tavola o stare in cucina, mestieri per i quali gli inglesi mostrano poco talento e scarsa vocazione. Altro discorso è quello che riguarda l'ospitalità di taglio aristocratico e ruoli come il maggiordomo (butler) e il cameriere personale come dimostra Dowton Abbey, dove restano assoluti maestri per stile e procedure. E non c'è alcun modo di evitare questa prerogativa inglese che è una calamita, un valore turistico, una pietra miliare nell'arte del servire, che ottiene il rispetto sia dei nuovi miliardari asiatici che di quelli americani, che si sentono privi di referenze, di internazionale bon ton e di classe adeguata per sedersi ad una vera tavola aristocratica inglese.

Ma se questa è la loro prerogativa quella di noi italiani è di essere davvero i più bravi e i più talentuosi nel settore alberghiero e ristorativo. Sono centinaia i casi di successo che potrei citare a questo proposito. È per questo motivo che molto ottimisticamente credo che, anche se la Brexit si realizzerà e le barriere all'ingresso degli stranieri si inaspriranno, per noi italiani cambierà poco: perché senza di noi l'industria dell'ospitalità britannica... soffrirebbe.

Nessuno può immaginare un ristorante dove il cuoco è inglese, il maître tedesco e il cameriere svizzero. Noi saremo benvenuti ancora per secoli nel Regno Unito come esponenti e "collaboratori di spicco" di un settore economico, quello turistico-alberghiero, sempre più importante e strategico anche oltre Manica.

### 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.

## EDITORIAL

## Who is afraid of Brexit?

A historic change in the relationship between the European nations is about to occur. And the feelings for or against the British exit from the European Union are undoubtedly occupying, for better or for worse, the mind of millions of people close to witnessing the change of international status of a large number of acquaintances, relatives, friends, and colleagues.

Will it then be an earthquake or a simple storm? As Churchill said: it is a new beginning, but it could also be 'the end of one thing and the beginning of another.'

I miss the country that hosted me for a long time, trained me at a young age, educated and influenced me and that still represents the great flag of democracy. By listening to the English media, one has the impression that the British nation has taken refuge in apathy and resignation. Never had the cameras filmed the House of Commons in chaos, without a leadership worthy of the English reputation. We are waiting for the conclusion of this journey by saying that, with regard to the hospitality industry, the Londoners more than all the other English people at the centre of the anti-Brexit policy, are experiencing moments of tourist glory, with offers of accommodation, catering, and entertainment at unmatched prices. London, now more expensive than ever, is counting pounds and whispering 'thanks, Brexit.'

The golden moment of the British capital is confirmed by the polls, which in October were all triumphant, even if there is a 'but'. Listening to our fellow hospitality and tourist operators who are currently making great profit, their sentiment for the future is full of worry, doubt, bad expectations, and grey omens. And why these fears? The Italian operators who have been in London for more than 20 years are complaining and wondering whether it was necessary to create such parliamentary chaos to leave the EU. And they are surprised by this change of style for which, in large part, they blame the British press, which is inventing different stories, motives, and reasons every day to stand out and succeed editorially without really explaining to the people the reasons behind Brexit and if these are of economic, financial, political, or simply sovereign nature.

What, then, can all this chaos mean for us Italians who have worked and still work for them? Difficult to say, because, first of all, they have no difficulty in recognizing that we are perfect collaborators in the field of hospitality, especially when it



comes to working in the front line (hotel reception), serving at the table, or staying in the kitchen, trades for which the British show little talent and scarce vocation. Another story is the one regarding aristocratic hospitality and roles such as the butler and the personal waiter, which, as shown by *Downton Abbey*, is where they remain absolute masters for style and etiquette. And there is no way to avoid this English trait, which is a magnet, a tourist value, a gem in the art of serving, which is respected by both the new Asian and American billionaires, who feel lacking in references, international *bon ton*, and class to sit at a real English aristocratic table.

But if this is their trait, that of us Italians is to be really the best and most talented in the hotel and catering sector. There are hundreds of success stories I could mention in support of this. It is for this reason that I very optimistically believe that even if Brexit happens and the barriers to entry for foreigners become worse, not much will change for us Italians: because without us the British hospitality industry would suffer.

Nobody can imagine a restaurant where the cook is English, the *maitre* is German, and the waiter is Swiss. We will be welcome for centuries in the United Kingdom as exponents and 'leading collaborators' in an economic sector, the tourism-hotel one, that is ever more important and strategic even beyond the Channel.

## HOTEL TRANSACTIONS

**Il valore delle camere d'hotel nelle località balneari**

È un buon momento per l'offerta ricettiva italiana che, al di là dei numeri che restano significativi (prima in Europa per numero di camere e posti letto, seconda per numero di strutture alberghiere) in fatto di dotazione quantitativa, è sempre più attenzionata da investitori internazionali per le opportunità di business che offre. Il recente Report Hotel - Focus Mare 2019 di World Capital, realizzato in collaborazione con Nomisma, consente di fare alcune valutazioni sui valori immobiliari degli alberghi localizzati nelle (principali) destinazioni balneari italiane.

Dal report emerge che il valore per camera più elevato si registra a Capri dove una stanza di un hotel a cinque stelle è arrivata a 991 mila euro. Decisamente più basso il valore di un albergo a quattro stelle: 343 mila euro a camera, sempre a Capri. Mentre per le strutture a tre stelle svetta Positano con 253 mila euro. A Positano gli hotel a cinque stelle valgono mediamente 830

mila euro, "solo" 719 mila euro a Portofino, località balneare più esclusiva del Nord Italia. Al Centro Italia è Forte dei Marmi a far registrare il valore a camera più elevato: 526 mila euro in un hotel a 5 stelle e 332 mila euro per una camera a quattro stelle. Tornando alla "normalità" il valore medio per camera sulle coste della penisola non supera quasi mai i 100 mila euro.

### **The value of hotel rooms in beach destinations**

It is a good moment for the Italian accommodation offer, which, other than the numbers remaining significant in terms of quantity (first in Europe for number of rooms and beds, second for number of hotel facilities), is more and more relevant in the eyes of international investors for the business opportunities it offers. The recent World Capital's 'Report Hotel - Focus Mare 2019', created in collaboration with Nomisma, allows us to

make some assessments on the real estate values of the hotels located in the (main) Italian beach destinations.

The report shows that the highest value per room is recorded in Capri where a room in a five-star hotel has reached 991 thousand euros. The value of a four-star hotel is decidedly lower: 343 thousand euros per room, still in Capri. While for the three-star facilities, Positano stands out with 253 thousand euros.

In Positano the five-star hotels are worth on average 830 thousand euros, 'only' 719 thousand euros in Portofino, the most exclusive beach destination in Northern Italy.

Forte dei Marmi registered the highest room value in Central Italy: 526 thousand euros in a 5-star hotel and 332 thousand for a four-star room.

Returning to 'normality', the average value per room on the coasts of the peninsula almost never exceeds 100 thousand euros.

# Marriott acquista W per iniziare il riposizionamento del marchio

È un'acquisizione degna di nota, pur se avvenuta oltreoceano. Perché l'acquisto del W New York Union Square da parte di Marriott è significativo della volontà del colosso alberghiero americano di avviare un riposizionamento del marchio che ha fatto la storia di Starwood.

La transazione che è avvenuta sulla base di 206 milioni di euro per le 270 (763mila euro camera) è strategica per "avviare quel processo di incarnazione del pensiero Marriott sul design - sostiene Anthony Ingham, leader mondiale del marchio W Hotels - che la compagnia richiede ad un marchio iconico, ma per certi versi ancora troppo legato a vecchi concept di Starwood".

Per il management di W Hotels New York è il luogo perfetto per portare la strategia di design Marriott al livello successivo e tracciare un nuovo futuro per il marchio. Le prime informazioni dicono che gli hotel a marchio W saranno molto più contestualizzati, più coinvolgenti ed esperienziali, stabilendo un nuovo punto di riferimento per la direzione del design W a livello globale.

## Marriott acquires W to start the brand's repositioning

It is a noteworthy acquisition, even though it occurred overseas. Because Marriott's purchase of the W New York Union Square signifies the desire of the American hotel giant to initiate the repositioning of the brand that made Starwood's history.

The transaction, worth 206 million euros for the 270 rooms (763 thousand euros per room), is strategic to 'start that process of incarnation of Marriott's design philosophy,' said Anthony Ingham, world leader of the W Hotels brand, 'that the company

requires from an iconic brand that is however in some ways still too tied to old Starwood concepts.'

For the management of W Hotels, New York is the perfect place to take Marriott's design strategy to the next level and

trace a new future for the brand. The first information says that the W brand hotels will be much more contextualized, more engaging and experiential; they will establish a new point of reference for the W design direction at a global level.

## Compravendite e Gestioni - Dicembre 2019 Trading and Management - December 2019

Tel diretto +39 02 862327111

### HOTEL IN VENDITA (HOTELS FOR SALE)

CATEGORY	ROOMS	LOCATION
4 stelle (prima linea)	130	Giulianova (TE)
4 stelle	60	Monza
4 stelle	70	Garda Bresciano
4 stelle	120	Torino
4 stelle	70	Savelletri (BR)
4 stelle (ristrutturato)	49	Roma
3 stelle	70	Sanremo (IM)
3 stelle	42	Bologna
3 stelle	36	Firenze
3 stelle	30	Rimini - Viserbella
3 stelle - country house	20	Sant'Omero (TE)

### HOTEL IN LOCAZIONE (HOTELS FOR LEASE)

4 stelle	60	Firenze (periferia)
3 stelle (annuale)	56	Rimini - Rivazzurra
3 stelle (annuale)	37	Rimini - Santarcangelo

#### 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)

#### OPPORTUNITIES FOR HOTEL PROPERTY OWNERS

##### 1. ITALIAN CHAIN IN EXPANSION SEARCH FOR HOTEL (RENT-RENT)

at least 80 rooms of international standard in the capital city

2. FAMILY ALBERGATORI FIND RENTAL / LOCATION HOTEL 50-70 ROOMS  
RIVIERA ADRIATICA (CERVIA, MILANO MARITTIMA)

## IL BORSINO DELLE CATENE

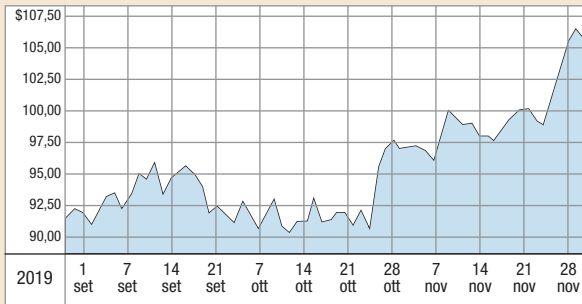
Accor Hotels (Bourse de Paris)



InterContinental Hotels Group (NYSE)



Hilton Worldwide (NYSE)



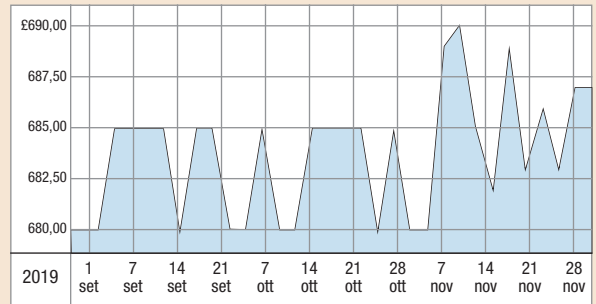
Choice Hotels International (NYSE)



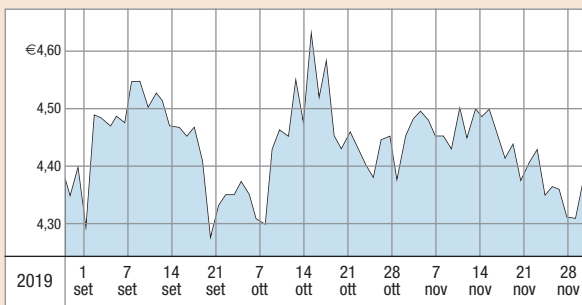
Hyatt Hotels (NYSE)



Millennium & Copthorne (London Stock Exchange)



NH Hoteles (Bolsa Madrid)



Meliá Hotels International (Bolsa Madrid)



## SCENARI/SCENARIOS

## Movimenti finanziari e legali

Accusa: il Presidente Trump avrebbe approfittato del suo hotel 5 stelle lusso di Washington per attirare ospiti, clienti, funzionari, deputati e faccendieri, ottenendo un vantaggio economico "a parità di standard di servizio o di comfort".

Stando a un report di Jeff Weinstein, editore capo del prestigioso *Hotels Magazine*, una corte d'appello federale USA sta riconsiderando la sentenza di un tribunale locale secondo la quale il Presidente Donald Trump avrebbe tratto profitto illegittimo e illegale dalla sua posizione preminente di Presidente USA nel settore dell'ospitalità alberghiera.

Parrebbe quasi naturale che l'albergo di Trump lavori di più e meglio degli altri hotel per il nome, la notorietà dell'uomo e la potenza del ruolo che occupa. I viaggiatori scelgono più volentieri un hotel che "profuma di Casa Bianca" rispetto ad altri. Si tratta forse di concorrenza sleale? Assolutamente no. Il Trump International Hotel di Washington è un formidabile esempio di atrium lobby hotel, 5 stelle luxury con 9,6 punti di gradimento su Booking.com e la prima posizione su Tripadvisor, una location centralissima, dove una bella camera doppia deluxe costa circa 350-400 euro. La redazione di *Master Meeting* ha provato a immaginare cosa dovrebbe e potrebbe fare Trump. Chiamarlo Presidente o White House aiuterebbe la concorrenza? Forse sì.

Il conflitto di interessi per noi italiani è un "pallino" fisso, mai risolto. Gli avvocati statunitensi, a fronte della condanna di primo livello, non suggeriscono al Presidente di intestare l'albergo alla moglie, di darlo in gestione a un estraneo o di donare tutto a un fondo dedicato alla beneficenza (charity fund) presieduto da un garante, perché si ritengono garantiti dalla costituzione. Il nome di Trump rappresenta 11 strutture tra alberghi, resort e castelli. È un brand, esclusivo e distintivo e deve restare anche a Washington.

La 4a Corte d'Appello degli Stati Uniti ha deciso quindi di tenere un'audizione davanti a un Consiglio allargato di 15 giudici, il 12 dicembre, per discutere il problema. Problema che nasce da alcuni funzionari del Maryland e del Distretto di Columbia, i quali sostengono che tutti gli hotel operanti nelle loro giurisdizioni subiscono effetti economici e valoriali negativi dovuti al superiore appeal dell'albergo del Presidente. Lo definiscono un "pregiudizio competitivo", non un caso di concorrenza sleale. Cosa deciderà la Corte lo vedremo per Natale, ma viene da chiedersi se la faccenda si allargherà sfiorando altri imprenditori come Hilton, Kimpton, Loews, De Niro, John Travolta, etc. che possiedono hotel e ristoranti con "appeal superiori", sfruttando la propria immagine e generando ovviamente effetti valoriali negativi per gli altri

operatori. A noi di Hotel&Finanza preme capire come potrebbe Donald Trump eliminare i vantaggi della sua alta carica attuale, un ruolo che genera, senza fare nulla, un superiore appeal nel campo dell'ospitalità.

Staremo a vedere cosa decide la giustizia americana e vi riferiremo.

### Financial and legal movements

Accusation: President Trump would have taken advantage of his 5-star luxury hotel in Washington to attract guests, customers, officials, deputies, and intermediaries, obtaining an economic advantage 'with the same standard of service or comfort.'

According to a report by Jeff Weinstein, chief editor of the prestigious *Hotels Magazine*, a US federal appeals court is reconsidering a local court ruling according to which President Donald Trump would have benefited illegitimately and illegally from his prominent position of US President in the hotel sector.

It would seem almost natural that the Trump hotel works more and better than the other hotels due to the name, the reputation of the man, and the power of the role he occupies. Travelers are more likely to choose a hotel that 'smells like White House' rather than others. Is it perhaps unfair competition? Absolutely not. The Trump International Hotel in Washington is a formidable example of a 5-star luxury hotel with a 9.6 score on Booking.com and the first rank on Tripadvisor, with a very central location, where a beautiful deluxe double room costs around 350-400 euros. The editorial staff of *Master Meeting* tried to imagine what Trump should and could do. Would calling it President or White House help the competition? Maybe it would.

The conflict of interests for us Italians is a constant problem that never got solved. The US lawyers, facing the first level sentence, advise the President against registering the hotel in the name of his wife, outsourcing its management to a stranger, or donating everything to a charity fund chaired by a guarantor, because they consider themselves guaranteed by the constitution. The name of Trump represents 11 facilities including hotels, resorts, and castles. It is an exclusive and distinctive brand and must also remain in Washington.

The 4th United States Court of Appeals therefore decided to hold a hearing before an enlarged council of 15 judges, on 12 December, to discuss the problem. Problem that arises from some officials from Maryland and the District of Columbia

who claim that all hotels operating in their jurisdictions suffer negative economic and value effects due to the superior appeal of the President's hotel. They call it a competitive bias, not a case of unfair competition. We will see by Christmas what the Court will decide, but one wonders if the matter will expand, affecting other entrepreneurs like Hilton, Kimpton, Loews, De Niro, John Travolta, etc., who own hotels and restaurants with 'superi-

or appeal', taking advantage of their image and obviously generating negative economic effects for other operators. Here at Hotel&Finanza, we want to understand how Donald Trump could eliminate the advantages of his current high position, a role that generates, without doing anything, a superior appeal in the field of hospitality.

We will see what the American justice system will decide and we will report back to you.

## InterContinental Hotel Group non ha paura

IHG non teme il rallentamento dell'economia globale, anzi si aspetta di prosperare.

La prospettiva di una frenata dell'economia a livello mondiale nel 2020 viene data per molto probabile. La questione dei dazi, la flessione dell'economia europea, la crisi cinese, la fibrillazione del Medio Oriente, i commerci in difficoltà in Paesi ieri amici e che, oggi, litigano e competono non rassicurano i manager di InterContinental Hotels Group, la più internazionale delle catene alberghiere, la holding del brand Holiday Inn, la madre di tutti gli standard alberghieri del pianeta. Per bocca dei suoi manager di vertice, IHG fa sapere, infatti, di essere in grado di resistere a qualsiasi tempesta, uragano o incidente che dovesse presentarsi nel prossimo biennio.

Le entrate per camera disponibile – una metrica chiave nel settore alberghiero – sono diminuite dello 0,8 per cento nel terzo trimestre, ma si tratta di problemi specifici e congiunturali di mercato. Le proteste di Hong Kong hanno avuto un impatto negativo sul turismo e IHG ha messo in conto una perdita di 5 milioni di dollari USA per il mancato pagamento delle fees dei suoi associati. Ci sono anche problemi relativi alle prenotazioni, in particolare negli Stati Uniti, dove, però, la diffusa presenza della catena e la resilienza del modello InterContinental riescono a prevedere e tamponare. Ma, data questa congiuntura, da dove proviene

l'ottimismo di IHG? «Quando la liquidità va bene, il cash flow continua: grazie al movimento dei viaggiatori e dei nostri partners finanziari, non dobbiamo temere le tempeste», sono le parole del Chief Financial Officer Paul Edgecliff-Johnson che rappresenta finanziariamente la più potente famiglia del mondo ed è anche Chief Editor, da una quindicina di anni, del Financial Time.

Avevamo già parlato della dimensione finanziaria dei Johnson e della signora Abigail, cinquantasettenne erede dell'impero Johnson e potente *governor* della famiglia con un capitale personale netto di 3,1 trilioni di dollari. I Johnson controllano il fondo Fidelity Investments che, a sua volta, controlla la metà dei titoli di Borsa della capitale finanziaria mondiale, il NYSE di New York e, attraverso Fidelity, anche la catena IHG. Si potrebbe definire un'azienda a gestione familiare senza paura, la cui serenità in campo finanziario traspare talmente tanto che una flessione del 3-5% del fatturato 2020-2021 non significherebbe granché, secondo quanto afferma Paul Edgecliff-Johnson: nel qual caso IHG non ridurrebbe gli investimenti per iniziative strategiche. Così il capo tranquillizza tutti e lascia intendere, ai massimi dirigenti della catena, che il socio di maggioranza punta a mantenere il posizionamento e la qualità del portafoglio clienti, perché la recessione toccherà, prevedibilmente, i brand di fascia media del settore hospitality, ma non i clienti upscale e upper upscale che restano agganciati al comfort e agli standard di IHG e, soprattutto, ai programmi di fidelizzazione e ai benefit della catena.

In prospettiva, un'area di potenziale crescita per IHG, secondo Johnson, è l'Arabia Saudita, una nazione ricchissima che sta investendo in maniera significativa sul turismo grazie al favore del governo monarchico, seppure con certi prevedibili filtri e paletti. I ministri sauditi stanno promettendo che ci sarà meno severità in merito ai requisiti di prenotazione alberghiera, permettendo la liberazione delle donne arabe dal rigido dress code, che limiterebbe eccessivamente, di conseguenza, anche le donne occidentali.

IHG, secondo Johnson, è ben rappresentato in Arabia Saudita e guardato con favore dalla monarchia, sia a Gedda che a La Mecca, quindi, l'oppor-





tunità di seminare e raccogliere esiste e può essere turisticamente più efficace della Brexit, della recessione tedesca e della crisi di Hong Kong per i bilanci IHG. Oltre a ricoprire il ruolo di primaria importanza in InterContinental, Paul Edgecliffe-Johnson è stato, da luglio 2017 fino a qualche mese fa, persona influente nell'agenzia viaggi inglese Thomas Cook, azienda fallita ma così popolare e considerata da tutti *recommended* dalla Regina in persona. Per questo, Johnson si intende anche di viaggi e di trasporti turistici, di charter e di aerei, con conseguenti effetti collaterali nei rapporti con i Capi di Stato. Nell'ambito del fallimento di Thomas Cook, Johnson è comunque attualmente indagato da una commissione parlamentare inglese che vorrebbe comprendere come un'agenzia viaggi dopo 178 anni di ottima reputazione e di grande esperienza, anche amministrativa, possa fallire. E magari qualcuno al vertice lo sa e anche il Parlamento inglese vorrebbe saperlo, indagando su come il fallimento sia potuto avvenire nell'indifferenza generale.

## InterContinental Hotel Group is not afraid

IHG does not fear the slowdown of the global economy, in fact, it is expecting growth.

The prospect of a slowdown in the global economy in 2020 is considered very likely. The tariffs situation, the decline of the European economy, the Chinese crisis, the destabilization of the Middle East, the struggling trades in countries that were allies yesterday and that, today, argue and compete, do not scare the managers of InterContinental Hotels Group, the most international of the hotel chains, the Holiday Inn brand holding company, the mother of all hotel standards on the planet. According to its top managers, in fact, IHG lets the world know that it can withstand any storm, hurricane, or accident that may occur in the next two years.

The revenue per available room (RevPAR) – a key metric in the hotel industry – fell by 0.8 percent in the third quarter, but these are specific and short-term market problems. The Hong Kong protests had a negative impact on tourism and IHG counted a loss of 5 million US dollars for the non-payment of the fees of its associates. There are also problems related to bookings, particularly in the United States, where, however, the widespread presence of the chain and the resilience of the Intercontinental model manage to prepare and limit the damage.

But, given the circumstances, where does IHG's optimism come from? «When liquidity goes well, cash flow continues: thanks to the flow of travellers and our financial partners, we do not have to fear the storms», said the Chief Financial Officer Paul Edgecliffe-Johnson, who financially represents the most powerful family in the world, and

has also been Chief Editor of the Financial Time for the past fifteen years.

We had already talked about the financial dimension of the Johnsons and Mrs Abigail, 57-year-old heir to the Johnson empire and powerful *governor* of the family with a net personal capital of 3.1 trillion dollars. The Johnsons control the Fidelity Investments fund which, in turn, controls half of the securities of the world financial capital, the NYSE in New York and, through Fidelity, even the IHG chain. One could call it a fearless family run business, whose serenity in finance shines through so much that a 3-5% drop in the 2020-2021 turnover would not mean much, according to Paul Edgecliffe-Johnson: in which case IHG would not reduce investments for strategic projects. So the boss reassures everyone and suggests, to the top executives of the chain, that the majority shareholder aims to maintain the positioning and quality of the customer portfolio, because the recession will predictably affect the mid-range brands of the hospitality sector, but not the upscale and upper upscale customers, who remain attached to the comfort and standards of IHG and, above all, to the loyalty programs and chain benefits.

An area of potential growth for IHG, according to Johnson, is Saudi Arabia, a very rich nation that is investing significantly in tourism thanks to the support of the monarchic government, albeit with certain predictable filters and limits. The Saudi ministers are promising that there will be less strictness regarding the hotel booking requirements, allowing the liberation of Arab women from the strict dress code, which would consequently limit western women too much as well.

IHG, according to Johnson, is well represented in Saudi Arabia and looked upon favourably by the monarchy, both in Jeddah and in Mecca, therefore, the opportunity to sow and harvest exists and can touristically be more effective than Brexit, the German recession, and the Hong Kong crisis for IHG. In addition to occupying the role of primary importance in Intercontinental, Paul Edgecliffe-Johnson was, from July 2017 until a few months ago, an influential person in the English travel agency Thomas Cook, a failed yet so popular company that it was recommended by the Queen herself. For this reason Johnson is also knowledgeable about travel, tourism transport, charter flights and airplanes, with consequent side effects in relations with Heads of State. In the context of the failure of Thomas Cook, Johnson is however currently investigated by an English parliamentary commission that would like to understand how a travel agency with 178 years of excellent reputation and with great experience, including administrative, could fail. And maybe someone at the top knows it and even the British Parliament would like to know, investigating how the failure could happen amid general indifference.

## Basta party e feste negli alloggi Airbnb

“Niente più feste nelle case”. Dopo gli omicidi di Halloween in California, il CEO di Airbnb, Brian Chesky ha imposto il divieto.

Lo scorso 31 ottobre in California, durante una festa di Halloween organizzata in una casa presa in affitto su Airbnb c'è stata una sparatoria che ha fatto ben 5 vittime oltre a quattro feriti. Una tragedia che ha subito messo sulla graticola il management di Airbnb che non vigila a sufficienza. Basti pensare che in quella casa era espressamente vietato organizzare feste e il limite di persone ammesse era tredici, quando invece ce n'erano più di 100. «È accaduta una cosa inaccettabile» ha twittato Brian Chesky. “Chi non si adegua non potrà più utilizzare il nostro servizio. Rafforzeremo i controlli su chi offre le proprie abitazioni e su chi le prende in affitto».

La realtà, invece, racconta che quella casa era già stata utilizzata altre volte per ospitare grandi party, tanto che gli stessi i vicini si erano più volte lamentati in passato del rumore che soprattutto nei weekend arrivava da quella villetta. Basti pensare che la festa di Halloween era stata pubblicizzata sui social media come una sorta di rave party.

È evidente che la situazione, al di là di tutti gli annunci di Chesky, sta scappando di mano al management di Airbnb che tenta di vietare gli affitti di “case per party, feste, ricevimenti” in quanto rappresentano un serio problema giuridico per le piattaforme di sharing hospitality e per i suoi collaboratori.

Airbnb sta dunque raddoppiando i propri sforzi per combattere le feste non autorizzate al fine di sbarazzarsi della condotta offensiva dell'host e degli ospiti mettendo in atto le seguenti azioni:

- più verifiche a livello manuale (controllo supplementare manuale delle prenotazioni?) per individuare le richieste ad alto rischio che il sistema di Airbnb può estrapolare e valutare nel bene e nel male;
- creazione di un team in grado di rispondere rapidamente alle segnalazioni di affitti “a rischio” di case per party, feste, ricevimenti;
- interventi immediati nei confronti dei propri host che violano il divieto di affittare le case per cerimonie, feste e party in genere.

A supervisionare il team di “intervento rapido” ci sarà Margaret Richardson, vice presidente di Trust di Airbnb, che curerà personalmente i dieci giorni cruciali di avvio del progetto per accelerare al massimo lo sviluppo e l'implementazione di queste nuove azioni dedicate alla sicurezza.

«Dobbiamo fare meglio, e lo faremo», ha scritto Chesky, «perché quello che è successo è inaccettabile»... Ancor più per una compagnia che sembra prossima alla quotazione in Borsa.

### No more parties in Airbnb's accommodations

*'No more house parties.'* After the Halloween shooting in California, Airbnb CEO Brian Chesky imposed the ban.

Last 31 October in California, during a Halloween party held in a house rented on Airbnb, there was a shooting that killed 5 people and wounded 4. A tragedy that immediately put the management of Airbnb on the spot, accusing the company of not screening enough. Consider that in that house it was expressly forbidden to organize parties and the limit of admitted people was 13, when instead there were more than 100. «Something unacceptable happened,» tweeted Brian Chesky. «Those who do not comply will no longer be able to use our service. We will strengthen screening on who offers their homes and who rents them».

Reality, on the other hand, says that that house had already been used other times to host large parties, so much so that the neighbours themselves had repeatedly complained in the past about the noise that especially at weekends came from that house. The Halloween party was advertised on social media as a sort of rave party.

It is clear that the situation, despite Chesky's announcements, is slipping away from Airbnb management, who is trying to ban the rental of party houses, as they represent a serious legal problem for the hospitality sharing platforms and for its collaborators.

Airbnb is therefore redoubling its efforts to combat unauthorized parties in order to get rid of abusive host and guest conduct by implementing the following actions:

- more manual screenings of high-risk reservations flagged by the Airbnb risk detection technology;
- creation of a team to quickly respond to reports of 'at risk' rentals of party houses;
- immediate action against hosts that violate the prohibition to rent houses for ceremonies and parties in general.

Margaret Richardson, Airbnb's vice president, will be in charge of overseeing the 'rapid intervention' team, initiating a 10-day sprint of the project to accelerate the development and implementation of these new safety initiatives.

«We must do better, and we will. This is unacceptable», wrote Chesky. Even more for a company that seems to be close to being listed on the stock exchange.

## MARKETING&amp;MANAGEMENT

# L'errore più grande che le catene fanno dopo fusioni e acquisizioni

Negli ultimi anni, stiamo assistendo ad un cambiamento nel mondo delle catene alberghiere: si consolidano e sono sempre più grandi, con sempre più marchi nel loro portfolio. Basti pensare che, nel 2018, negli Stati Uniti e nel resto del mondo, le fusioni e acquisizioni di compagnie alberghiere hanno raggiunto il massimo storico: 18 fusioni per un valore di oltre 50 miliardi di dollari.

Il settore sta, quindi, assistendo ad un consolidamento dei suoi principali protagonisti. Ma cosa guida questo trend?

Innanzitutto l'opportunità offerta dal mercato di espandersi. Il consolidamento permette alle catene alberghiere di ampliare il proprio portafogli, acquisire mercati aggiuntivi, aumentare la propria influenza con le agenzie di viaggio online (OTA), allargare i programmi fedeltà e, quindi, possedere più dati sensibili, creare relazioni più dirette con i propri clienti.

Queste fusioni comportano, però, anche diversi problemi in fatto di strategie di revenue management e di sistemi di gestione. Di fronte a questo tipo di dilemma, le catene alberghiere possono cadere accidentalmente in due differenti "trappole":

- *trappola n. 1 - Restare così come si è.* Dopo una fusione, le catene consentono ai marchi di nuova acquisizione di continuare a operare "così come sono", senza cambiare il loro approccio al revenue management e al loro modi di fare business. Il vantaggio, mantenendo la linea e le procedure consolidate, è in termini di costi (nella fase iniziale) e di familiarità con i sistemi e le modalità operative. Il problema? Non si raggiungono efficaci economie di scala che solo tecnologie e strategie di reve-

nue management uniformi permettono.

- In questo scenario, si vedono "feudi" che lavorano per ottenere il meglio per le proprie strutture e il brand di appartenenza, ma trascurano i benefici per l'intera catena alberghiera. In altre parole, mentre tutti sono felici a livello individuale, la catena non vede risultati profittevoli.

- *Trappola n. 2 - "Taglia unica per tutti".* Altre catene alberghiere, invece, a seguito di fusioni e acquisizioni, affrontano il tema del revenue management con un approccio "unico per tutti". A tutte le nuove strutture ricettive e a tutti i nuovi brand, vengono in sostanza imposte strategie e tecnologie di revenue management della società madre. Funziona? Possono le esigenze di un hotel economico coincidere con quelle di un hotel di lusso? Assolutamente no, la gestione del pricing per un hotel economico è assolutamente differente da quella di un luxury hotel che, d'altro canto, ha come priorità la personalizzazione di servizi e di esperienze di soggiorno.

La soluzione migliore ovviamente sta nel mezzo, come molte altre cose, ma quella più consigliabile consiste nel dotarsi di un RMS (Revenue Management System) proprietario e interno

come accade nelle più grandi catene alberghiere mondiali. Questo garantisce alle compagnie alberghiere la flessibilità necessaria per generare specifiche strategie di gestione e soluzioni su misura per i vari brand e le diverse segmentazioni tipologiche.

Cosa impedisce, però, a tutte le catene alberghiere di implementare una soluzione su misura, centralizzata e olistica? Prima di tutto la mentalità: molti pensano di avere un vantaggio nell'utilizzare soluzioni standard tipiche del settore, ma, in questo, potrebbero utilizzare il medesimo software utilizzato già da altre catene alberghiere, cosa che ridurrebbe il loro vantaggio competitivo.

Poi c'è l'inerzia. Molte catene alberghiere sono appesantite e rallentate dalla burocrazia aziendale, mancano di dinamismo nel processo decisionale. La capacità di muoversi rapidamente e abbracciare l'innovazione offre, d'altra parte, alle catene, la capacità di assumere una posizione di leadership nel settore. La massima personalizzazione possibile di strategie e strumenti di revenue management è l'unica soluzione possibile e profittevole nel lungo termine, soprattutto se la catena possiede brand tra loro molto differenti per tipologia e segmento.

## The biggest mistake that chains make after mergers and acquisitions

In recent years, we have been witnessing a change in the world of hotel chains: they are consolidating and are getting bigger and bigger, with more and more brands in their portfolio. Just consider that, in 2018,

in the United States and in the rest of the world, the mergers and acquisitions of hotel companies have reached an all-time high: 18 mergers worth over 50 billion dollars.

The sector is, therefore, wit-

nessing a consolidation of its main protagonists. But what drives this trend?

First of all, the opportunity offered by the market to expand. Consolidation allows hotel chains to expand their portfolios, acquire additional markets, increase their influence with online travel agencies (OTAs), expand loyalty programs and, therefore, possess more sensitive data, create more direct relationships with their customers.

However, these mergers also involve various problems in terms of revenue management strategies and management systems. Faced with this type of dilemma, hotel chains can accidentally fall into two different 'traps':

- *Trap n. 1 - Remaining the way they are.* After a merger, the chains allow newly acquired brands to continue to operate 'as is', without changing their approach to revenue management and their ways of doing business. The advantage, in keeping the consolidated line and processes, is in terms of costs (in the initial phase) and familiarity with the systems and operating methods. The problem? They do not achieve effective economies of scale that only uniform revenue

management technologies and strategies allow.

- In this scenario, you see 'fiefdoms' working to get the best for their own facilities and the brand they belong to, but they neglect the benefits for the entire hotel chain. In other words, while everyone is happy on an individual level, the chain does not see profitable results.
- *Trap n. 2 - 'One size fits all'.* Other hotel chains, instead, after mergers and acquisitions, address the issue of revenue management with a 'one-size-fits-all' approach. The parent company's revenue management strategies and technologies are essentially imposed on all the new accommodation facilities and all the new brands. Does it work? Can the needs of a budget hotel coincide with those of a luxury hotel? Absolutely not, the pricing management for a budget hotel is absolutely different from that of a luxury hotel which, on the other hand, has as a priority the customization of services and stay experiences.

The best solution obviously lies in the middle, like many other things, but the most advisable one consists of acquiring a pro-

prietary and internal RMS (Revenue Management System), which is what happens in the world's largest hotel chains. This guarantees hotel companies the flexibility to generate specific management strategies and tailored solutions for the various brands and the different typological segmentations.

However, what prevents all hotel chains from implementing a customized, centralized, and holistic solution? First of all, mentality: many think they have an advantage in using standard solutions typical of the sector, but, in this, they could use the same software already used by other hotel chains, which would reduce their competitive advantage.

Then there is inertia. Many hotel chains are weighed down and slowed down by corporate bureaucracy, lacking dynamism in the decision-making process. The ability to move quickly and embrace innovation, on the other hand, offers chains the opportunity to take a leading position in the sector. The maximum possible customization of revenue management strategies and tools is the only possible and profitable solution in the long term, especially if the chain has very different brands in terms of type and segment.

## Ristrutturare, rinnovare, ringiovanire, rinfrescare

Quale di queste definizioni fa al caso vostro? Se avete vissuto dieci anni di room occupancy al 75-80% va bene un "rinnovamento-rinfrescata" di materassi, moquette/tappeti, tendaggi oscuranti e rubinetteria da bagno, oltre, ovviamente, ad un nuovo grande televisore. Ma se il vostro tasso di occupazione è stato costantemente sopra la linea del 90% e volete continuare così, con l'albergo praticamente sempre pieno, allora, è necessario un intervento più profondo, un investimento calcolabile in almeno il 10% del fatturato.

L'economia del rinnovamento è complessa e soggettiva. Se l'albergo gode di un'occupazione superiore al 70%, vi sembrerà che nulla sia da cambiare e che nulla sia veramente guasto, consumato, da sostituire. Purtroppo decine di hotel a 4 stelle hanno utilizzato materiali costosi, pavimenti e ri-

vestimenti di qualità superiore che ormai, se l'hotel ha avuto successo, dopo dieci anni possono considerarsi "perduti". Rubinetteria che non brilla più, arredi e corredi datati, che non profumano di fresco, letti che, ormai, non curvano più come dovrebbero e portano il segno dell'ultimo ospite, televisori piccoli (meno di 48 pollici) ... Tutti elementi che non contribuiscono più a garantire un reddito soddisfacente. Come hotel manager riesci a convincere i tuoi proprietari, la tua famiglia o i tuoi soci a spendere mezzo milione di euro e a buttare via materassi, vecchi televisori, copriletti, tende, rubinetti ingialliti e rumorosi minibar anni '90? Cose che, magari, funzionano ancora, ma che non sorprendono più l'ospite, il quale non se ne lamenta e non chiede di cambiarle.

Spesso una rinfrescata non basta per quelli che

mediamente fanno occupazioni dell'80% e che non hanno le settimane necessarie per mettere fuori servizio il 20% delle camere. Parliamo logicamente degli hotel italiani a quattro e cinque stelle le cui dimensioni raramente raggiungono le 150-200 camere. Supponiamo che il vostro albergo si trovi a Roma, Milano, Venezia, Firenze, Torino e Bologna, che le camere dei competitor siano più recenti delle vostre, che il vostro hotel stia per celebrare l'ottavo compleanno senza un intervento serio di ristrutturazione e goda di recensioni neutre, di commenti di routine, di piccoli segnali sul breakfast, naturalmente, penserete che tutto vada bene così. Noi siamo certi, però, che se l'albergo è un 4 stelle in una di quelle città che viaggia sempre oltre il 70% di occupazione, allora voi esperti manager non salirete nemmeno ai piani per vedere la situazione delle vostre camere. E continuerete a lavorare come avete sempre fatto, incuranti della concorrenza che si aggiorna. Ma se il mercato cresce continuamente perché non vedete l'opportunità di aumentare la qualità, i prezzi e il tasso di occupazione migliorando i comfort, i servizi e i valori percepiti delle vostre camere? Sarebbe il caso, secondo noi, di investire su un serio rinnovo delle camere e dei punti chiave dell'ospitalità. Chiudere tre settimane è meglio che "torturare" l'albergo chiedendo quotidianamente scusa ai clienti per il disagio di una parziale chiusura. Il rinnovamento dettagliatamente programmato - si chiama così, se dagli interventi escludi gli impianti idraulici e di climatizzazione - è integrale, da "cantiere" e senza clienti. Le spese programmate devono essere correttamente previste, confrontate, verificate e suddivise, in modo da sapere quanto fatturato in più dovrai fare ogni mese. Ma noi siamo contrari perché noi siamo creativi. Sentiamo di avere il diritto storico di essere diversi e che la parola "standard" non appartiene al nostro vocabolario. Bisogna abbattere le barriere culturali e obbligare i creativi ad accettare gli standard di ospitalità del progetto esecutivo. Condizione fondamentale: se avete previsto una spesa di 50mila euro camera questa dovrà uscire ed entrare perfettamente nella testa di ciascun dirigente, capo dipartimento, direttore, tecnico senior che potrà pagare i fornitori solo su date precise e solamente alla consegna dei lavori programmati. Come si diceva, l'operazione di rinnovo non comprende l'aggiornamento di ciò che l'ospite non vede - quindi impianti elettrici, idraulici, HVAC, sistemi IT e AI sono esclusi - bensì l'illuminazione della camera e del bagno, i box doccia, i sanitari, la rubinetteria. Si può fare, l'abbiamo fatto, funziona, si paga da solo. Dopo 8-10 anni è un dovere... nei confronti dell'hotel e dei clienti.

## Renovating, renewing, rejuvenating, refreshing

Which of these definitions is right for you? If you have lived ten years of room occupancy at 75-

80%, a 'renovation-freshening up' of mattresses, carpets/rugs, blackout curtains and bathroom fittings is enough, as well as, of course, a new large TV. But if your room occupancy rate has been constantly above the 90% line and you want to continue like this, with the hotel practically always full, then a deeper intervention is needed, an investment worth at least 10% of the turnover.

The economy of renovation is complex and subjective. If the hotel has an occupancy of over 70%, it will feel like nothing needs to be changed and that nothing is really broken, consumed, to be replaced. Unfortunately, dozens of 4-star hotels used expensive materials, superior quality floors and wall coverings that by now, if the hotel has been successful, after ten years they can be considered 'gone'. Taps that no longer shine, dated furniture and accessories that do not smell fresh, beds that no longer curve as they should and that bear the mark of the last guest, small TV sets (less than 48 inches), etc. All elements that do not contribute anymore to guarantee a satisfactory income. As a hotel manager, can you convince your owners, your family or your associates to spend half a million euros and throw away mattresses, old TV sets, bedspreads, curtains, yellowed fittings, and noisy minibars from the 90s? Things that, perhaps, still work, but that no longer amaze the guest, who does not complain about them and does not ask to change them.

Often a small renovation is not enough for those who on average have 80% occupancy rates and who do not have the weeks necessary to take 20% of the rooms out of service. We are obviously talking about the four and five-star Italian hotels whose size rarely reaches 150-200 rooms. Let's suppose that your hotel is in Rome, Milan, Venice, Florence, Turin, or Bologna, that the competitors' rooms are more recent than yours, that your hotel is about to celebrate its eighth year without serious restructuring, and that it enjoys neutral reviews, routine comments, small notes on breakfast... of course, you would think that everything is fine. We are certain, however, that if the hotel is a 4-star hotel in one of those cities that always stays over 70% of occupancy, then you experienced managers will not even go up the floors to see the situation of your rooms. And you will continue to work the way you have always done, unmoved by the competition who is upgrading. But if the market is constantly growing, why don't you see the opportunity to increase quality, prices, and the occupancy rate by improving the comfort, services, and perceived values of your rooms? It would be the time, in our opinion, to invest in a serious renewal of the rooms and the key points of hospitality. Closing three weeks is better than 'torturing' the hotel by apologizing daily to customers for the inconvenience of a partial closure. The renewal planned in detail - called this way if the interventions do not include the plumbing and

air conditioning systems – is comprehensive, with ‘construction site’ and without customers. The planned expenses must be correctly predicted, compared, verified, and divided, so as to know how much more turnover you will have to make each month. But we are against it because we are creative. We feel like we have the historical right to be different and that the word ‘standard’ does not have a place in our vocabulary. We need to break down the cultural barriers and force creatives to accept the hospitality standards of the executive project. Fundamental requirement: if you have planned an expense of 50 thousand eu-

ros per room, this will have to exit and enter perfectly into the head of each manager, department head, director, and senior technician, who will be allowed to pay the suppliers only on specific dates and only upon delivery of the scheduled works. As we were saying, the renewal operation does not include what the guest does not see – therefore electrical, hydraulic, HVAC, IT, and AI systems are excluded – but the lighting of the bedroom and bathroom, the shower boxes, bathroom fittings, taps. You can do it, we did it, it works, it pays for itself. After 8-10 years it is a duty, toward the hotel and the customers.

## Investire nelle spa?

Mentre tutti gli albergatori avvertono il bisogno di avere una SPA che consenta loro di competere e di lavorare meglio soprattutto nei weekend, per quello che riguarda il concept del termine “benessere” siamo ancora al medioevo. L’attuale tentativo dei business hotel è quello inserirsi nei trattamenti antistress e già il binomio profuma di fragatura. Quello degli hotel di vacanza, specialmente in montagna, è di offrire uno “scricigno” di piaceri e relax agli ospiti in accappatoio bianco: lo chiamano SPA. Quello “scricigno” regolarmente violato dai figli degli ospiti stessi che si tuffano nella calda piscina dell’hotel, irritando quelli che i figli non li hanno, è

un autentico problema da Cervinia a Ortisei, anche per i cinque stelle. Oltre a questi due poli senza particolari “effetti benessere”, ci sono centinaia di hotel, da Ragusa a Trieste, per i quali la Spa è diventata soprattutto fonte di perdite che i manager riescono a limitare ma non a cancellare. Quanto perdono le SPA? Qualcuno riesce, per il solo centro benessere, ad avere costi per mezzo milione di euro, con un fatturato di 50 mila euro. Noi lavoriamo con numerosi hotel che la SPA non ce l’hanno ma che ottengono egualmente tassi di occupazione e fatturati eccellenti. E ci sembra impossibile.



## Investing in spa?

While all hoteliers feel the need to have a spa that allows them to compete and work better especially on weekends, when it comes to the concept of ‘wellness’, we are still in the Middle Ages. The current endeavour of business hotels is to integrate anti-stress treatments, and the combination already smells like a con. That of holiday hotels, especially in the mountains, is to offer the guests in a white bathrobe a ‘treasure chest’ of pleasure and relaxation: they call it spa. That ‘treasure chest’ regularly violated by the children of said guests, who plunge into the warm swimming pool of the hotel, irritating those who do not have children, is an actual problem from Cervinia to Ortisei, even for five-star hotels. In addition to these two cases with no particular ‘wellness effects’, there are hundreds of hotels, from Ragusa to Trieste, for which the spa has become above all a source of losses that the managers manage to limit but not to eliminate. How much do spas lose? Some, for the wellness centre alone, manage to have costs for half a million euros, with a turnover of 50 thousand euros. We work with numerous hotels that do not have a spa but that still achieve excellent occupancy rates and turnovers. And it seems impossible to us.

## TREND

## Una diversa interpretazione dei millennials

È stato Peter Matthews, fondatore di Nucleus-IP (società londinese di consulenza digitale leader a livello europeo), ad ispirarmi queste considerazioni. Premetto che nessuno deve pensare che io non abbia simpatia ed empatia per i giovani. Mi piacciono, anzi, in maniera particolare i giovani che lavorano in front line in hotel, i receptionist che, per loro natura e capacità di "recitare", sanno interpretare le aspettative di chi arriva, alloggia e parte. Quando facevo il direttore, garantivo una rapida carriera a quelli che sapevano cos'era l'empatia e che, felici di essere al mondo, lavoravano tutti i giorni e le notti in cambio di soldi e di mance. Eccellente viatico per imparare le lingue straniere.

Tradizionalmente sono gli hotel di lusso i preferiti dei receptionist empatici. Lavorare a contatto con celebrità, tycoon, personaggi dello spettacolo e top manager internazionali rende più attenti ai segni, ai bisogni e alle richieste che queste persone trasmettono. La nuova generazione di general manager degli hotel di lusso è facile che non abbiano mai visto lavorare un concierge empatico, così non possono capire ciò di cui sto parlando, ragione per cui preferiscono assumere un influencer che dovrebbe essere in grado di farsi seguire dalla clientela di lusso. In effetti mancando il concierge, un influencer potrebbe essere una mossa strategica per ricaricare di valori la propria offerta e fare felice qualche ricco millennial.

Storicamente, un servizio tradizionale in "guanti bianchi", per molti di noi general manager *old school*, era sufficiente per avere successo e distinguersi, ma, oggi, i giovani viaggiatori chiedono di più e hanno aspettative molto particolari quindi ci troviamo un po' in difficoltà. I giovani mil-

lennials, al contrario dei baby boomers, vogliono entrare in contatto con la comunità locale e le sue peculiarità, vogliono vivere una local experience e partecipare alle vibrazioni del posto. E il concierge per loro risulta superfluo, oggi le nuove tecnologie sono in grado di rispondere just in time alle loro richieste e soddisfare quasi ogni capriccio, purché siano sempre connessi.

Allo stesso tempo, però, se la privacy è una nuova e preziosa dimensione degli hotel di lusso – gli hotel preferiti dai millennials doviziosi – la raccolta e l'utilizzo dei dati personali degli

ospiti (vera risorsa per le strategie di marketing) diventano cose molto delicate ma imprescindibili per personalizzare al massimo l'esperienza di soggiorno dell'ospite, al fine di rendere quest'ultima unica e autentica. Ecco perché frequentemente i ricchi millennial sono membri di hotel Club come Soho House, una "catenina" che nel modo migliore contiene questi ingredienti, in forme clamorose. Per nostra fortuna aprirà presto anche a Milano una Soho House con le atmosfere della "casa lontano da casa" e un'offerta di servizi, soprattutto ristorativi, incredibile.

di Aureliano Bonini

### A different interpretation of the millennials

It was Peter Matthews, founder of Nucleus-IP (a leading European digital consultancy in London), who inspired these considerations. First, I want to state that no one should think I have no sympathy and empathy for young people. In fact, I particularly like the young hotel frontline workers, the receptionists who, by their nature and ability to 'act', know how to interpret the expectations of those who arrive, stay, and leave. When I was a director, I guaranteed a quick career for those who knew what empathy was and who, happy to be in the world, worked every day and night in exchange for money and tips. Excellent way to learn foreign languages.

Traditionally, empathetic receptionists prefer luxury hotels. Working in contact with celebrities, tycoons, and top international managers makes them more attentive to the signs, needs, and demands that these people convey. It is likely that the new generation of luxury hotel general managers has never seen an empathetic

concierge at work, so they cannot understand what I am talking about, which is why they prefer to hire an influencer, who should be able to be followed by the luxury clientele. Admittedly, in the absence of a concierge, an influencer could be a strategic move to recharge one's offer with value and make some rich millennials happy.

Historically, a traditional service in 'white gloves', for many of us old-school general managers, was enough to succeed and stand out, but, today, young travellers ask for more and have very specific expectations, so we find ourselves in a bit of trouble. Young millennials, unlike baby boomers, want to get in touch with the local community and its peculiarities, they want to experience the local culture and participate in the vibrations of the location. And the concierge is superfluous for them, today the new technologies are able to respond to their requests and satisfy almost every whim, as long as they stay connected.

At the same time, however, if privacy is a new and precious di-

mension of luxury hotels – the hotels preferred by wealthy millennials – the collection and use of the guests' personal data (a precious resource for marketing strategies) becomes a very delicate yet essential thing to fully

customize the guest's stay experience, in order to make it unique and authentic. This is why rich millennials are frequently members of hotel clubs such as Soho House, a 'small chain' that best contains these

ingredients, in sensational forms. Fortunately for us, a Soho House will soon open in Milan with the atmosphere of a 'home away from home' and an incredible range of services, especially foodwise. *by Aureliano Bonini*

## Il parere di Larry\*: i pellegrini in hotel

I viaggiatori contemporanei sono sempre più esperti di tecnologia, una dote che li rende abilissimi a smanettare online e fare acquisti confrontando all'infinito prezzi e servizi. Sanno quindi cercare e trovare, in ogni condizione, gli alloggi più economici e convenienti. Noi del mestiere amiamo definirli con ironia "moderni pellegrini". Ci vorrebbero sette vite per convincere questo segmento di pubblico apparentemente parsimonioso a spendere di più per l'albergo. Puoi mettergli in camera mele verdi, acqua gratis, courtesy service da sballosa, loro, dopo avere riempito la valigia di tutto punto, ti minacciano di una recensione negativa e ti chiedono comunque lo sconto.

Come si fa a vendere a questi ospiti le camere migliori con servizio di alto livello? Loro prenotano la camera più economica disponibile, sfuggono le esperienze ristorative, breakfast compreso, sono diffidenti e tendono a negarsi il piacere per non rischiare di pagare. Ad esempio chiedono specificatamente le camere che hanno meno valore, magari rumorose, probabilmente scomode, con alcuni difetti da sfruttare. Le prenotazioni online sono "democratiche" dice Larry Mogelonsky e una recensione negativa di chi alloggia nella stanza più economica è dannosa quanto quella pubblicata da un ospite alloggiato nella suite presidenziale. Se ne potrebbe approfittare, come spesso succede, per chiedere uno sconto a fronte di una mancata recensione negativa.

Di fronte ai reclami di questi "pellegrini" bisogna attentamente controllare la narrazione dell'arrivo e di come sono state presentate le stanze, solo così si può circoscrivere il reclamo. Ecco perché sul sito conviene presentare il meglio e tutti i vantaggi dei tuoi prodotti di livello superiore: le camere deluxe sono il minimo da offrire come fanno Mandarin Oriental e Four Seasons. Ma questo stratagemma per i "pellegrini" potrebbe non bastare. Quando questi ospiti arrivano sul posto è troppo tardi, anche se il vostro sito consente loro di esplorare ex ante tutte le vostre stanze e selezionare singole stanze per una tariffa incrementale (come fanno le compagnie aeree).

I "pellegrini" nascono e si riproducono dopo la crisi del 2008 quando si è diffusa la paura, la parsimonia, la frugalità, la diffidenza, sentimenti che vengono quotidianamente esaltati e moltiplicati dai social network.

Gli albergatori devono difendersi e offrire sempre online le stanze più costose. Fatele vedere, rendetele suggestive, usate colori chiari e tanta luce. Loro preferiscono le penombre. I "pellegrini" non sono poveri, sono tirchi, magari riuscite a convincerli che il vostro albergo non imbroglia, è onesto e vale quello che chiedi. Si chiama "value for money". Fino a qui ci arrivano anche i "pellegrini".

### Larry's\* opinion: hotel pilgrims

Contemporary travellers are more and more versed in technology, a talent that makes them very skilled at surfing online and making purchases by endlessly comparing prices and services. They therefore know how to search and find, in every condition, the cheapest and most convenient accommodations. We of the trade love to jokingly call them 'modern pilgrims'. It would take seven lives to convince this seemingly thrifty audience to spend more on the hotel. You can put green apples in their room, free water, crazy complimentary toiletries, but, after having completely filled their suitcase with them, they threaten you with a negative review and ask you for a discount anyway.

How do you sell the best rooms with high-level service to these guests? They book the cheapest room available, dodge the dining experiences, including breakfast, they are sceptical and tend to deny themselves the pleasure to avoid paying. For example, they specifically ask for rooms that have less value, maybe noisy, probably uncomfortable, with some flaws to exploit. Online bookings are 'democratic', says Larry Mogelonsky, and a negative review of those staying in the cheapest room is as damaging as the one published by a guest staying in the presidential suite. They could take advantage of this, as often happens, to ask for a discount in exchange for a non-negative review.

To face the complaints of these 'pilgrims', it is necessary to carefully check the narration of the arrival and how the rooms were presented, only in this way can you circumvent the complaint. That is

\* Larry Mogelonsky è un famoso consulente e scrittore di ospitalità

\* Larry Mogelonsky is a famous hospitality consultant and writer



why on the website it is better to present the best and all the advantages of your superior products: the deluxe rooms are the minimum to offer, as Mandarin Oriental and Four Seasons do. But this strategy might not be enough for the "pilgrims". When these guests arrive, it is too late, even if your website allows them to explore all your rooms and select individual rooms for an incremental fee (like airlines do).

The 'pilgrims' were born after the 2008 crisis, when fear, thrift, frugality, and scepticism spread,

feelings that are enhanced and multiplied daily by social media.

Hoteliers must defend themselves and always offer the most expensive rooms online. Show them, make them suggestive, use light colours and lots of light. They prefer soft shadows. The "pilgrims" are not poor, they are stingy, maybe you can convince them that your hotel is not trying to scam them, that it is honest and worth the asking price. It is called "value for money". The "pilgrims" can understand at least that much.

## Come può il settore f&b avere un effetto olistico sull'albergo?

Negli Stati Uniti ne sono convinti, in Italia un po' meno, purtroppo, ma è chiaro che sempre di più il settore food&beverage, se gestito in maniera corretta, efficiente ed efficace, può avere un ROI profittevole in grado di massimizzare il business non solo di una struttura ricettiva ma di una vera e propria catena alberghiera. In occasione di un recente incontro dell'AHLA (American Hotel & Lodging Association) sul tema "F&B e redditività" i dirigenti della gestione patrimoniale di tre primari fondi di investimento immobiliare alberghiero hanno affermato che l'interazione tra redditività alberghiera e F&B è fondamentale per il loro patrimonio. Questo perché in base alle loro analisi l'impatto della componente food&beverage su quella room division è sempre più elevato e proficuo. Più servizi banqueting, maggior diversificazione delle proposte (american bar, bistrot, ristorante gourmet, steakhouse e barbecue, etc.) e soprattutto progettazione e realizzazione degli spazi food & beverage effettuata in maniera tale da attirare in albergo anche la clientela locale, non solo quella alloggiata. Tutto questo però deve avere al comando un F&B manager di grande capacità, in grado di combinare in maniera vincente soddisfazione dei clienti e redditività per la proprietà... e non sempre le due vanno di pari

passo. E comunque non dimenticate mai che un albergo senza ristorante vale la metà di un hotel full service, con ristorante.

### How can the f&b sector have a holistic effect on the hotel?

The United States strongly believe so, in Italy a little less, unfortunately, but it is increasingly clear that the food&beverage sector, if managed correctly, efficiently and effectively, can have a profitable ROI able to maximize the business not only of an accommodation facility, but of an entire hotel chain. During a recent meeting of the AHLA (American Hotel & Lodging Association) on the subject of 'F&B and profitability', the asset management executives of three leading hotel real estate investment funds stated that the interaction between hotel

profitability and F&B is fundamental for their capital. This is because based on their analysis, the impact of the food&beverage component on that room division is increasingly higher and more profitable. More banqueting services, greater diversification of the offer (American bar, bistro, gourmet restaurant, steakhouse and barbecue, etc.), and above all the design and creation of the food&beverage spaces in such a way as to attract the local clientele to the hotel, not just the staying customers.

All this, however, must have a very skilled F&B manager in command, able to successfully combine customer satisfaction and profitability for the property, and the two do not always go hand in hand. And never forget that a hotel without a restaurant is worth half of a full-service hotel, with restaurant.



## ITALIAN HOTEL MONITOR

## Gennaio-settembre positivo per l'hotellerie italiana: R.O. e ADR in crescita

Stiamo entrando nella fase finale dell'anno in un contesto piuttosto positivo: dopo un eccellente 2018, infatti, il quadro elaborato da Italian Hotel Monitor mostra, nei primi 9 mesi del 2019, un consolidamento della performance alberghiera nella maggior parte dei 39 capoluoghi italiani più significativi.

Da gennaio a settembre, l'indice di occupazione camere degli alberghi italiani di categoria upscale cresce di 0,3 punti rispetto al 2018, mentre il prezzo medio camera (Average Daily Rate) raggiunge i 117,35 euro (+0,6%).

Approfondendo l'analisi dell'andamento dell'occupazione, con un dato medio nazionale pari al 72,3%, ben 28 capoluoghi registrano un incremento della Room Occupancy (R.O.) ed emergono 10 città oltre la soglia del 70%. A guidare la ripresa sono in particolare: Roma (76,9% di R.O.), Firenze (76,8%), Milano (76,0%), Napoli (74,0%), Siena (73,5%), Genova (72,4%), Venezia (71,8%), Catania (71,7%), Bergamo (71,0%) e Palermo (70,1%). Complessivamente sono 30 le città che superano lo "sbarramento" del 60% di R.O., indicatore di solidità gestionale.

Dall'analisi di Italian Hotel Monitor si evince, quindi, un buon andamento del mercato alberghiero nazionale, diffuso nelle principali aree economiche e turistiche, della Penisola, tanto che nessuna città si attesta al di sotto del 50% di tasso di occupazione. Dopo un biennio turistico record come il 2017-2018, questi numeri sottolineano la tendenza positiva che riguarda l'hotellerie nazionale che dopo nove mesi del 2019 mette in archivio un ulteriore incremento dei flussi turistici sia nazionali che internazionali.

Segno tendenziale positivo anche per il prezzo medio camera che si attesta a 117,35 euro, con ADR (Average Daily Rate) a tre cifre in 9 città: Venezia (156,98 euro, la tariffa media più alta), Firenze (135,59 euro), Milano (134,09 euro), Roma (122,75 euro), Como (122,70 euro), Napoli (114,44 euro), Torino (114,08 euro), Genova (104,16 euro), Bologna (103,97 euro). Tra gli incrementi da segnalare, rispetto al 2018, Napoli (+4,1%) e Como (+3,8%).

Guardando in maniera più dettagliata le categorie alberghiere, prosegue la crescita degli hotel di segmento *luxury* che registrano un +0,4 punti di occupazione camere abbinato ad un +2,9% di prezzo medio di vendita. Andamento del segmento mid-scale, invece, in chairo-scuoro: +0,6 punti di R.O. ma un, seppur lieve, -0,1% di ADR.

### A positive January-September for the Italian hospitality industry: growing RO and ADR

We are entering the final phase of the year in a rather positive context: after an excellent 2018, the picture painted by Italian Hotel Monitor shows, in the first 9 months of 2019, a consolidation of the hotels' performance in the majority of the 39 most significant Italian capitals.

From January to September, the Room Occupancy (RO) rate of upscale Italian hotels grows by 0.3 points compared to 2018, while the Average Daily Rate (ADR) reaches 117.35 euros (+0.6%).

Going more in-depth with the occupancy analysis, with a national average of 72.3%, as many as 28 capitals register an increase, with 10 cities over the 70% threshold. In particular, leading the recovery are: Rome (76.9% of RO), Florence (76.8%), Milan (76.0%), Naples (74.0%), Siena (73.5%), Genoa (72.4%), Venice (71.8%), Catania (71.7%), Bergamo (71.0%), and Palermo (70.1%). In total, 30 cities exceed the 'barrier' of 60% of RO, an indicator of managerial solidity.

Therefore, the Italian Hotel Monitor analysis shows a good trend of the national hotel market, widespread in the main economic and tourist areas of the Peninsula, so much so that no city is below 50% occupancy rate. After a record two-year touristic period like 2017-2018, these numbers underline the positive trend of the national hospitality industry, which after nine months of 2019 registers a further increase of the national and international tourist flows.

Positive trend also for the ADR which stands at 117.35 euros, being three-digit in 9 cities: Venice (156.98 euros, the highest average rate), Florence (135.59 euros), Milan (134.09 euros), Rome (122.75 euros), Como (122.70 euros), Naples (114.44 euros), Turin (114.08 euros), Genoa (104.16 euros), Bologna (103.97 euros). Among the increases to report, compared to 2018, Naples (+4.1%) and Como (+3.8%).

Looking more in detail at the hotel categories, the growth of *luxury* hotels continues, with +0.4 points of RO combined with +2.9% of ADR. The trend of the midscale segment, instead, is black and white: +0.6 points of RO but a, albeit slight, -0.1% of ADR.

## REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - GENNAIO-SETTEMBRE 2019

## Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gen-Set 2019	Gen-Set 2018	Var 18/17	Gen-Set 2019	Gen-Set 2018	Var 18/17
+ TORINO	68,0	66,7	+1,3	114,08	113,19	+0,8%
+ GENOVA	72,4	72,2	+0,2	104,16	103,91	+0,2%
+ MILANO	76,0	75,0	+1,0	134,09	133,55	+0,4%
+ COMO	66,4	65,7	+0,7	122,70	118,16	+3,8%
+ BRESCIA	54,0	53,5	+0,5	86,44	85,31	+1,3%
- BERGAMO	71,0	72,1	-1,1	90,29	90,41	-0,1%
- PARMA	60,4	61,2	-0,8	88,69	90,48	-2,0%
+ REGGIO EMILIA	56,0	54,3	+1,7	84,86	84,11	+0,9%
+ MODENA	57,0	56,0	+1,0	85,32	85,22	+0,1%
+ TRENTO	62,4	62,1	+0,3	83,53	84,73	-1,4%
- BOLZANO	66,2	66,9	-0,7	85,28	85,53	-0,3%
+ VENEZIA	71,8	71,6	+0,2	156,98	154,28	+1,8%
+ VERONA	67,0	64,4	+2,6	98,06	96,85	+1,2%
+ VICENZA	59,9	59,7	+0,2	84,70	84,41	+0,3%
+ PADOVA	66,2	65,2	+1,0	86,09	86,45	-0,4%
+ TREVISO	62,1	60,9	+1,2	85,31	84,69	+0,7%
+ UDINE	64,1	63,8	+0,3	90,80	91,36	-0,6%
+ TRIESTE	67,0	66,3	+0,7	91,69	91,61	+0,1%
- FERRARA	57,9	58,5	-0,6	86,96	86,34	+0,7%
+ BOLOGNA	67,2	66,5	+0,7	103,97	101,94	+2,0%
+ RAVENNA	66,3	66,2	+0,1	87,96	87,31	+0,7%
+ RIMINI	69,2	69,1	+0,1	88,86	90,14	-1,4%
+ REP. SAN MARINO	62,4	61,8	+0,6	86,33	85,72	+0,7%
- FIRENZE	76,8	77,6	-0,8	135,59	132,83	+2,1%
+ PISA	69,0	68,0	+1,0	90,57	90,13	+0,5%
+ SIENA	73,5	72,9	+0,6	99,89	97,39	+2,6%
- ANCONA	66,1	67,6	-1,5	87,56	88,11	-0,6%
+ PESARO	65,6	64,6	+1,0	83,92	83,46	+0,6%
+ PERUGIA	55,2	53,2	+2,0	91,60	89,58	+2,3%
- ROMA	76,9	77,2	-0,3	122,75	123,36	-0,5%
- PESCARA	60,9	61,3	-0,4	84,17	84,80	-0,7%
- NAPOLI	74,0	74,4	-0,4	114,44	109,90	+4,1%
+ BARI	63,7	61,2	+2,5	90,60	90,45	+0,2%
+ TARANTO	58,5	56,5	+2,0	84,22	84,92	-0,8%
- PALERMO	70,1	70,4	-0,3	97,80	98,99	-1,2%
- MESSINA	58,3	58,8	-0,5	83,73	84,15	-0,5%
+ CATANIA	71,7	70,2	+1,5	89,87	92,68	-3,0%
+ CAGLIARI	62,5	62,0	+0,5	90,53	89,72	+0,9%
+ SASSARI	59,8	59,4	+0,4	83,79	84,97	-1,4%
<b>+ TOTALE ITALIA</b>	<b>72,3</b>	<b>72,0</b>	<b>+0,3</b>	<b>117,35</b>	<b>116,63</b>	<b>+0,6%</b>

## Zoom sulle città Top Ten

Città	Occupazione % Camere		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	66,0	71,8	0,7
FIRENZE	67,5	76,8	72,0
MILANO	69,2	76,0	73,7
ROMA	70,8	76,9	76,3
NAPOLI	-	74,0	68,8
TORINO	-	68,0	62,9
GENOVA	-	72,4	68,8
BOLOGNA	-	67,2	67,4
VERONA	-	67,0	65,7
BARI	-	63,7	62,5
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>69,0</b>	<b>72,3</b>	<b>68,0</b>

Città	Prezzo Medio		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	474,54	156,98	92,69
FIRENZE	397,95	135,59	60,12
MILANO	368,21	134,09	71,80
ROMA	341,65	122,75	66,33
NAPOLI	-	114,44	53,41
TORINO	-	114,08	56,29
GENOVA	-	104,16	53,45
BOLOGNA	-	103,97	65,17
VERONA	-	98,06	58,81
BARI	-	90,60	52,16
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>383,20</b>	<b>117,35</b>	<b>58,28</b>

## Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gen-Set 2019	Gen-Set 2018	Var 18/17
Luxury	69,0	68,6	+0,4
Upscale	72,3	72,0	+0,3
Midscale	68,0	67,4	+0,6

Tipologia	Prezzo medio		
	Gen-Set 2019	Gen-Set 2018	Var 18/17
Luxury	383,20	372,45	+2,9%
Upscale	117,35	116,63	+0,6%
Midscale	58,28	58,34	-0,1%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia

## BREAKING NEWS

**Airbnb, la star del momento**

Forse è il caso di ridurre l'enfasi che tutti noi stiamo dando ad Airbnb. Il colosso della sharing hospitality è in procinto di entrare in Borsa e quindi di diventare "public". L'ingresso è previsto nel 2020, negli stessi mesi in cui in Borsa andrà anche un gigante come Saudi Aramco, compagnia petrolifera nazionale saudita che, probabilmente, farà ombra a tutti i titoli che in queste pagine siamo abituati a considerare "finanziari".

Nel giro della finanza legata a travel & tourism, ci sono anche società come Uber, Booking Holdings, Expedia e Priceline, il cui primo trimestre azionario 2019 non è stato scintillante. Un marketing manager di Airbnb, in occasione di una recente intervista ha affermato, che l'azienda è in pieno sviluppo, impegnata in azioni di marketing essenziali e che, il prossimo anno, per l'azienda sarà un anno di investimenti a sostegno dei proprietari di case, degli host e degli ospiti, affinché lo sbarco in Borsa sia il migliore possibile. Secondo Hotel & Finanza, però, chi sta per entrare nella Borsa americana, nel caso sia una compagnia privata come Airbnb, non dovrebbe rivelare troppi dettagli. E, infatti, non ufficializza neppure se sarà un titolo Nyse o Nasdaq. Noi possiamo solo citare una fonte secondo cui Airbnb si presenterà con un portafoglio di 3 miliardi di dollari USA disponibili cash e una linea di credito da 1 miliardo. Un orizzonte finanziario sereno e privo di nuvole, degno dei leader di mercato, dal quale però, ancora, non sappiamo come e dove uscirà. Operativamente cosa fanno intanto i concorrenti OTA, Booking Holdings e Expedia Group? Spendono collettivamente circa 10 milioni di dollari all'anno in marketing, in gran parte con Google. Dai 367 milioni di dollari di spese consolidate per promozione

vendite e marketing nel primo trimestre 2019 possiamo supporre che Airbnb investirà nel 2020 un fiume di denaro, calcolato tra gli 1,5 e i due milioni di dollari solo per "sales and marketing". Sarà una gara dura per i competitor.

**Airbnb, the star of the moment**

Perhaps it is time to reduce the emphasis we are all giving to Airbnb. The sharing hospitality giant is about to enter the stock market and thus become "public". The entrance is expected in 2020, in the same months when the market will be joined by a giant named Saudi Aramco, a Saudi national oil company that will probably tower over all the titles that in these pages we are accustomed to consider 'financial'. In the area of finance related to travel & tourism, there are also companies like Uber, Booking Holdings, Expedia, and Priceline, whose 2019 first quarter in the stock market was not stellar. An Airbnb marketing manager, during a recent interview, said that the company is in full development, engaged in essential marketing actions, and that next year will be a year of investments for the company to support their house owners, hosts and guests, so that the landing on the stock exchange is the best it can be. According to Hotel & Finanza, however, those who are about to enter the American stock exchange, in the case of a private company like Airbnb, should not reveal too many details. And, in fact, it does not even officialise whether it will be a Nyse or Nasdaq title. We can only cite a source according to which Airbnb will present itself with a US \$ 3 billion portfolio available in cash and a 1 billion credit line. A serene and cloudless financial horizon, worthy of market leaders, from which, however, we still don't know how and

where it will come out. In the meantime, what are the competitors OTA, Booking Holdings, and Expedia Group doing operationally? They are collectively spending about \$ 10 million a year on marketing, mostly through Google. From the \$ 367 million of consolidated expenses for sales and marketing promotion in the first quarter of 2019, we can assume that Airbnb will invest a river of money in 2020, calculated between 1.5 and 2 million dollars just for "sales and marketing". It will be a tough race for the competitors.

**Sentivamo la mancanza di un nuovo brand**

Si chiamerà "Caption" il nuovo brand Hyatt che, secondo la compagnia americana, dovrebbe avere grandi opportunità di sviluppo per il suo franchising. Il marchio si collocherà nel cosiddetto segmento *lifestyle*, che vuol dire tutto e niente, e si rivolgerà in particolare ai viaggiatori che amano socializzare ed entrare in connessione con altre persone.

Il marchio Caption by Hyatt è stato progettato per creare un luogo in cui gli ospiti si sentano a proprio agio per una conversazione di lavoro, un incontro informale davanti a una tazza di caffè o per un boccone veloce e un drink a fine giornata. Nei Caption Hotels l'esperienza gastronomica sarà distintiva grazie ad un vivace mix tra caffetteria, mercato e bar. Union Square Hospitality Group (USHG), società del guru della ristorazione newyorchese Danny Meyer, si è occupata del concept e del design degli spazi ristorativi.

Caption by Hyatt punterà a comunicare un mood, un modello di ospitalità orientato tanto agli ospiti alloggiati quanto alle persone del posto, per rilassarsi, godersi un cocktail e ritrovarsi con altre persone.

Tre sono le "promesse" che il brand fa:

- offrire spazi accattivanti e alla mano pensati per facilitare la socializzazione. Ad esempio i bagni delle camere sono stati progettati per offrire un ampio spazio di cortesia e dimensioni oversize della doccia.
- cibo e bevande meritevoli almeno di una conversazione. Mangiare e bere negli hotel Caption by Hyatt sarà molto più di quello che verrà portato in tavola;
- servizi *all day long* pensati per creare condizioni per connettere le persone: spazi progettati per consentire agli ospiti di connettersi ovunque; spazi flessibili e multiuso per co-working o rilassarsi, ma anche per organizzare piccoli eventi.

Caption by Hyatt è stato pensato e progettato, secondo il management della compagnia, come un marchio globale in grado di svilupparsi tanto in franchising, quanto in gestione diretta.

### We felt the lack of a new brand

The new Hyatt brand will be called Caption, which, according to the American company, should have great development opportunities for its franchise. The brand will be placed in the so-called lifestyle segment, which means everything and nothing, and will target in particular travellers who love to socialize and connect with other people.

The Caption brand by Hyatt was designed to create a place where guests feel at ease for a business conversation, an informal meeting over a cup of coffee, or a quick bite and a drink at the end of the day. In Caption Hotels the food experience will be distinctive thanks to a lively mix of café, market, and bar. Union Square Hospitality Group (USHG), a New York-based company of catering guru Danny Meyer, took care of the concept and design of the dining spaces.

Caption by Hyatt will focus on

conveying a mood, a model of hospitality aimed at both the staying guests and the locals, to relax, enjoy a cocktail, and get together with other people.

Three are the promises of the brand:

- offering captivating and approachable spaces designed to facilitate socialization. For example, the bathrooms in the rooms have been designed to offer ample courtesy space and oversize showers;
- food and drinks worth at least a conversation. Eating and drinking in Caption by Hyatt hotels will be much more than what will be brought to the table;
- *all-day-long* services designed to create conditions for connecting people: spaces designed to allow guests to connect anywhere; flexible and multi-purpose spaces for co-working or relaxing, but also for organizing small events.

According to the company's management, Caption by Hyatt has been conceived and designed as a global brand able to develop both in franchising and in direct management.

### L'ospitalità europea parla sempre più cinese: Huazhu acquisisce Deutsche Hospitality

Non si ferma l'avanzata cinese nell'hotellerie internazionale. Recentemente il gruppo cinese Huazhu ha chiuso un accordo per l'acquisizione della compagnia alberghiera tedesca Steigenberger Hotels Aktiengesellschaft (Deutsche Hospitality), per un ammontare complessivo di circa 700 milioni di euro.

Il gruppo Huazhu, quotato anche al NASDAQ, è un gruppo alberghiero multibrand, già leader nel mercato cinese, che gestisce più di 5.000 hotel e oltre 80.000 dipendenti per un totale di 504mila camere. Nel 2014, Huazhu ha stretto un accordo strategico a lungo termine con il gruppo Accor per sviluppare congiuntamente (ecco svelato

l'arcano) il settore alberghiero in Cina. Grazie a questa collaborazione, Huazhu gestisce ora una gamma di marchi alberghieri che coprono diversi segmenti alberghieri, da quello luxury a quello budget-economy.

A tutto questo, adesso, il Gruppo cinese aggiunge il portfolio di Deutsche Hospitality, composto di 118 strutture, a cui si aggiungeranno 38 alberghi in fase di sviluppo per brand differenti: Steigenberger Hotels & Resorts, Maxx by Steigenberger, Jaz in the City e Intercity-Hotel.

### European hospitality speaks more and more Chinese: Huazhu acquires Deutsche Hospitality

The Chinese advance in the international hotel industry does not stop. Recently, the Chinese group Huazhu has reached an agreement for the acquisition of the German hotel company Steigenberger Hotels Aktiengesellschaft (Deutsche Hospitality), for a total amount of about 700 million euros.

The Huazhu group, also listed on NASDAQ, is a multi-brand hotel group, already a leader in the Chinese market, which manages more than 5,000 hotels and over 80,000 employees for a total of 504 thousand rooms. In 2014, Huazhu entered into a long-term strategic agreement with the Accor group to jointly develop (mystery unveiled!) the hotel industry in China. Thanks to this collaboration, Huazhu now manages a range of hotel brands that cover different hotel segments, from luxury to budget-economy.

In addition to all of this, now the Chinese Group adds the portfolio of Deutsche Hospitality, composed of 118 facilities, which will be joined by 38 hotels under development for different brands: Steigenberger Hotels & Resorts, Maxx by Steigenberger, Jaz in the City, and IntercityHotel.