

HOTEL & FINANZA

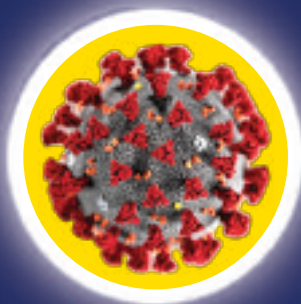
Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero



HOTELLERIE
Avvoltoi in volo



HOTEL INVESTMENT
Hospitality financing
alla ricerca di un'oasi



SCENARI
Le prime stime Unwto
sull'effetto Covid-19

a cura di Trademark Italia



Editoriale

di Aureliano Bonini*

“Avvoltoi in volo”



Nel cielo grigio che sovrasta l'epidemia, sopra le città turistiche, già si aggirano i falchi dell'investment capital. L'Italia settentrionale, dopo anni di tassi di occupazione camere da record, è spaventata. Diversi albergatori pensano solo a quando ricominciare la vendita di camere online, certi che, tra qualche settimana, tutto ripartirà come prima. Altri, invece, meno dipendenti dalle OTA, cercano di fare il loro mestiere e curare la clientela fedele, quei repeaters, dei quali in molti casi si sono persi indirizzi e mail e di cui qualcuno dice persino che non esistono più. Le catene internazionali sono convinte del contrario e investono nei programmi fedeltà. L'industria dell'ospitalità italiana sta alla finestra preoccupata, mostrando segni di cedimento. Sono numerosi gli operatori che, invece, di restare in albergo con 5 o 10 clienti, hanno chiuso l'azienda e messo il personale in ferie forzate. Mostrare la propria città in stile via crucis con alberghi chiusi e spenti non è un buon messaggio imprenditoriale e se il valore dell'albergo si calcola dal reddito prodotto, quest'anno il valore rischia di decrescere. Il Belpaese però non ha paura, il mercato dei viaggi e delle vacanze si risveglierà, magari già a maggio, e il movimento fatalmente riprenderà perché il bisogno di stare fuori casa “meglio che a casa” dopo la segregazione di marzo esploderà. Gli under '60 rappresenteranno la svolta come quella di fine anni '80 quando gli albergatori italiani correvano ai miei

*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.

seminari per condividere idee semplici ma essenziali su come fare moderna ospitalità.

Gli albergatori che, allora, ammisero di non sapere, rinunciarono per un pomeriggio al loro patrimonio culturale, accettando l'idea che ci fossero dei loro colleghi che offrivano un'ospitalità che piaceva anche ai business travellers di cui pensavano di avere il monopolio. Oggi gli operatori che vediamo non hanno nulla da imparare. Chissà se i viaggiatori, all'alba del “nuovo anno”, scenderanno dalla camera pregustando un breakfast sorprendente o il solito buffet con il caffè in uscita dal distributore automatico? Ci sono alcune settimane per prepararsi perché questa epidemia non sia l'ultimo atto ma l'inizio di un'impresa che vedrà i clienti cambiati, trasformati in ospiti che, entrando in albergo, pretendono che sia tu, il patron, ad accoglierli e coccolarli. Perché in questo periodo di “quarantena” hanno visto film, trasmissioni e desiderato esperienze che pochi alberghi sono in grado di offrire. Il tempo c'è, sarà meglio riflettere e parlarne.

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.

HOTEL INVESTMENT

Hospitality financing alla ricerca di un'oasi

In questi mesi il tuo patrimonio può sembrare in pericolo? Guardi la Borsa e le implicazioni ti appaiono piuttosto nette, migliori di quelle dei fondi d'investimento? In Italia più che a Wall Street il rischio è elevato. Nel turbinio quotidiano dei titoli di Borsa tutti pensano che il faro, la direzione, è quella di stare aggranciati alla FED e ai bond USA che prima o poi aiuteranno il mondo a recuperare. In effetti i soldi non hanno il Covid-19, sono "sani" e gli uomini li vogliono. Per averli torneranno a produrre, vendere e accumulare denaro, come vuole l'umana routine. Ma noi che ci occupiamo di turismo e ospitalità, cosa facciamo se non c'è nulla da ospitare? In queste settimane, che probabilmente saranno mesi, l'industria dell'ospitalità sta perdendo quota. Compagnie aeree, navi da crociera, treni, intermediari online, agenzie viaggi, alberghi, ristoranti, parchi divertimento, etc. tutti indistintamente stanno soffrendo. Ma si tratta di bisogni e consumi primari che non si possono escludere dalle vite delle persone. Perché senza di essi la vita è praticamente impossibile. In queste settimane hanno perso punti anche Ferrari, Hermes, LVMH, Kering... i top dei top insomma.

All'industria dell'ospitalità sono venuti meno meeting e fiere, banchetti ed eventi, short-breaks e viaggi di lavoro. Stando fermi non si fanno affari né si muovono soldi. Tutti, anche le banche odiano questo scenario in cui tutto è fermo... tranne la finanza, perché sulla base dei dati economici storici, oggettivi, si deve prendere atto che su questo pianeta la finanza è la via di uscita più gradita e gettonata. In questo campo ci sono gli Stati Uniti che rimangono una sorta di oasi per i soldi degli europei, un luogo simbolico verso il quale volano capitali alla ri-



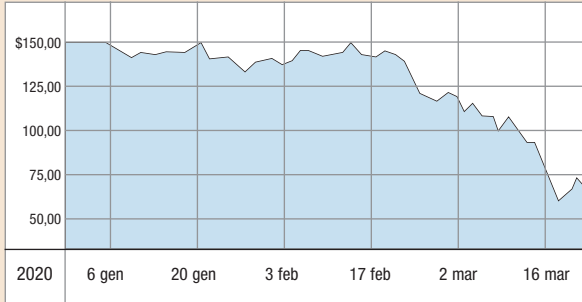
cerca di rendimenti. Hotel&Finanza è un player d'opinione che sa benissimo che l'industria dell'ospitalità è localizzata, che non può volare e che non può spostarsi. Che fare quando l'albergo non si può spostare ma gode di buona salute e presenta un GOP superiore al venti per cento? Chi si occupa di ospitalità e parla l'inglese ha un vantaggio oggettivo, può spostare i soldi in modo chiaro e trasparente per correre dietro ai soldi di Wall Street dove sono quotati i titoli azionari che influenzano l'industria dell'ospitalità (alcuni sono descritti in queste pagine). Adesso che tutto precipita e che poche persone viaggiano, cercano letti, cibo e incontri è il momento di guardarsi attorno. Ci si può espandere, investire nel nostro settore, raddoppiare il numero delle camere oppure guardare oltre oceano. È semplice perché l'industria dell'ospitalità la si capisce meglio guardandola con gli occhi degli investitori internazionali, i quali, senza ospitalità e senza traspor-

ti, non trovano il giusto rendimento. Andava tutto bene a fine febbraio per le aziende alberghiere, poi, il coronavirus si è impadronito di Milano, Firenze, Venezia, Roma, paralizzando treni, navi, aerei insomma tutta la Penisola.

Il mercato alberghiero, così determinante per il settore del real estate italiano, ha chiuso il 2019 con investimenti complessivi superiori ai 12,2 miliardi di euro: +40% rispetto al 2018 e +25% rispetto alla media degli ultimi cinque anni. Di questi 12,2 mld. il 26% è stato generato dagli alberghi con un record di volumi complessivi transati pari a circa 3,2 miliardi. Il comparto continua dunque a manifestare una forte dinamicità, sintomo di un elevato appeal di questi asset sul mercato internazionale. In questo frangente Wall Street potrebbe essere rimandata per dedicarsi agli investimenti nell'ospitalità italiana. Parole ottimiste e buoni numeri per uno sguardo positivo sul futuro italiano.

IL BORSINO DI HOTEL&FINANZA

Marriott International Inc. (Nasdaq)



Aeroporto Marconi Bologna (Borsa Italiana)



Atlantia (Borsa Italiana)



Fiera Milano (Borsa Italiana)



IEG - Italian Exhibition Group (Borsa Italiana)



Marr (Borsa Italiana)



Booking Holdings (Nasdaq)



Trivago Nv (Nasdaq)

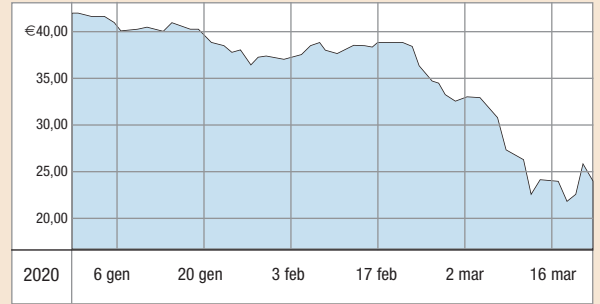


IL BORSINO DI HOTEL&FINANZA

Expedia Group Inc. (Nasdaq)



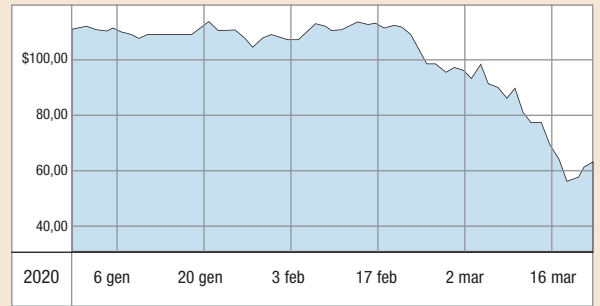
Accor Hotels (Bourse de Paris)



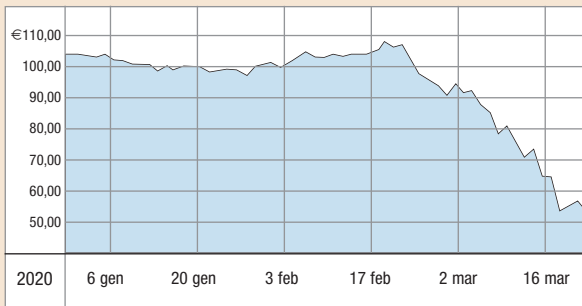
InterContinental Hotels Group (NYSE)



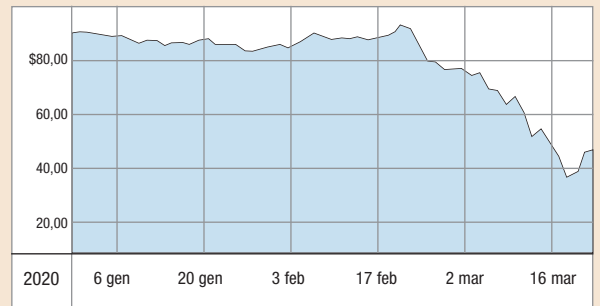
Hilton Worldwide (NYSE)



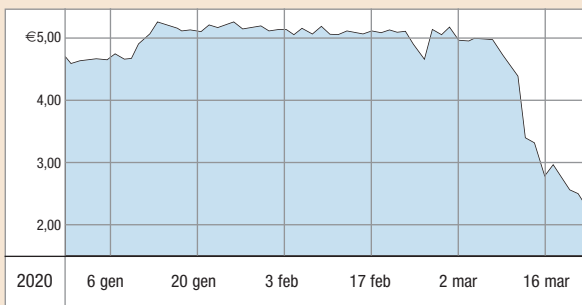
Choice Hotels International (NYSE)



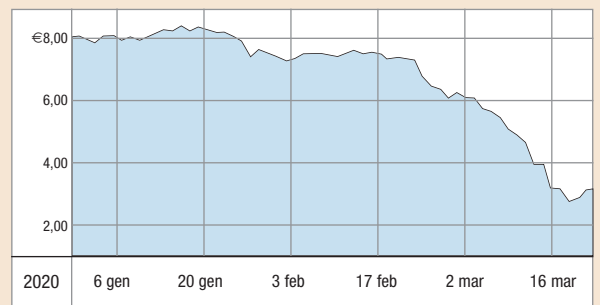
Hyatt Hotels (NYSE)



Nh Hoteles (Bolsa Madrid)



Meliá Hotels International (Bolsa Madrid)



SCENARI

Le prime stime Unwto sull'effetto Coronavirus

Dopo anni di crescita continua e costante, il mondo del turismo e dei viaggi farà certamente registrare una flessione nel 2020. L'effetto Coronavirus sul settore dei viaggi e delle vacanze sta avendo e continuerà ad avere un impatto fortemente negativo sulla voglia e la capacità delle persone di viaggiare. L'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite ha recentemente rivisto le sue prospettive per il 2020 per gli arrivi di turisti inter-

nazionali prevedendo, fin troppo ottimisticamente, una riduzione della crescita tra il +1% ed il +3%, che significherebbe, comunque, una perdita stimata tra i 30 e i 50 miliardi di dollari. Prima dell'epidemia COVID-19, l'UNWTO aveva previsto una crescita positiva dal 3% al 4% per quest'anno. Questa prima valutazione stima che l'Asia e il Pacifico faranno registrare un calo previsto degli arrivi compreso tra il -9% e il -12%.

Assicurarsi in caso di epidemie

La diffusione dell'epidemia di coronavirus (CoVid-19) fa male solo ad annunciarla. Soprattutto all'industria dell'ospitalità messa in ginocchio prima dal crollo del movimento turistico e poi da un vero e proprio stop dello stesso che sta portando alla chiusura di numerose attività alberghiere e ricettive ... dappertutto e ovunque. È una faccenda per la quale tutto il settore dovrebbe essere assicurato. Ma lo è? Sembra di no. Nel settore alberghiero, in particolare, il danno si assicura per chiusure causate da incendio, allagamenti, fughe di gas. Raramente per terremoti, uragani e tsunami. E in questo specifico caso serviva assicurarsi per la chiusura parziale, per un numero limitato di giorni, un rischio che la compagnia di assi-

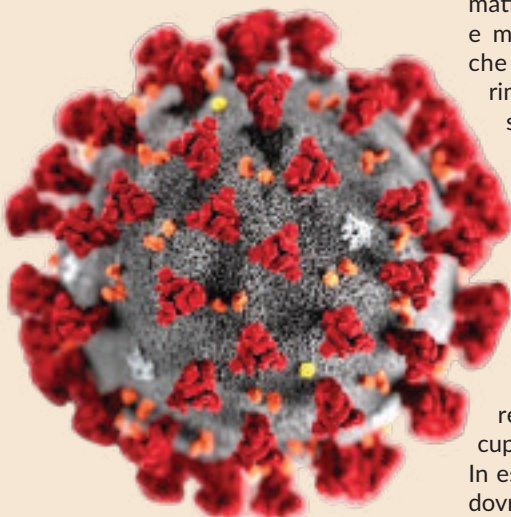
curazioni ha la possibilità di stimare. Fonti del mondo assicurativo ci dicono che pochissimi albergatori sono assicurati con polizze "mirate" per le perdite di clienti, ricavi e danni commerciali. In sostanza, indagando con le compagnie, se fosse possibile (per il futuro) ottenere una copertura assicurativa per l'interruzione dell'attività, scopriamo che tale copertura sarebbe di portata limitata, al massimo di 100-200 mila euro ma a costi vicini alle coperture medesime. E ottenere una polizza di questo tipo per il futuro sarà ancora meno conveniente per le perdite dovute a prenotazioni cancellate.

Le polizze esistenti, se sottoscritte, possono fornire copertura in caso di interruzione dell'attività per sinistri confermati (fuoco, inondazioni, morte e malattie) ma con limitazioni che rendono insignificante il rimborso dei danni. Di recente si citano due casi confermati di coronavirus a York (Regno Unito) dove la compagnia assicurativa ha offerto a tutti gli ospiti dell'hotel la possibilità di rimborsare il costo del check-out. Quanto alla cancellazione della prenotazione l'albergo non otterrebbe un rimborso per l'occupazione perduta.

In estrema sintesi le compagnie dovrebbero offrire una specifica

polizza per epidemia, pandemia, malattie da virus ma non le propongono perché nessuno la chiede. Dovrebbero essere i rappresentanti nazionali degli albergatori a imporre questo tipo di polizza alle compagnie assicurative, che raccolgono volentieri le polizze di responsabilità civile, e farla inserire obbligatoriamente nei contratti. Interpellando gli albergatori verificammo, però, che costerebbe troppo. Al momento la parola epidemia deve prima essere riconosciuta dalla legge, per poterla denunciare alle autorità governative, quindi farla validare dagli organi di Polizia e, solo dopo, passare la denuncia alla compagnia assicurativa.

Negli Stati Uniti esistono già alcune polizze assicurative che definiscono che cos'è una malattia soggetta a notifica, quindi copertura assicurativa e rimborsi calibrati, ma non c'è una lista che citi il coronavirus. Assicurarsi contro un'epidemia che svuota gli alberghi, comporterebbe un premio così alto da allontanare albergatori e manager. Qualcuno segnala che se l'albergo fosse posto in quarantena, l'assicurazione potrebbe essere pienamente responsabile per il danno economico subito dall'albergatore per avere limitato la libertà degli ospiti, per essere stato privato del diritto di accessibilità, per le restrizioni alla libertà dei lavoratori, ecce-



tera. Giuridicamente l'albergatore potrebbe avanzare richieste di danni, rimborsi e protezioni legali dall'accusa di sequestro di persona. Togliere agli alloggiati la libertà di muoversi, porterebbe alla denuncia penale da parte degli ospiti ... Ma contro chi? Contro l'autorità che ha

imposto la quarantena o contro l'albergatore che l'ha resa esecutiva? A Parigi tra attentati e gilet gialli, sommosse e disordini di piazza, la riduzione dell'occupazione camere è stato superiore al 50% rispetto alle stesse date dell'anno precedente. In questi casi può essere utile un

certificato delle registrazioni Istat o la conferma di un monitor come IHM.

Chissà se queste coperture entreranno nelle polizze assicurative dei prossimi anni? In un mondo sempre più globale ed esposto a virus ed epidemie forse sarebbe opportuno.

Una faccenda che fa male alle OTA

Dopo circa tre mesi di riflessioni, il gruppo Expedia si muove per "rimodellare" la società e comincia a licenziare il 12% della sua forza lavoro. La direzione ha inviato una mail ai dipendenti affermando che intende "ridurre ed eliminare determinati progetti e diverse attività per semplificare e focalizzare l'organizzazione". Cosa vuol dire? La società ha dichiarato ai media del settore che il 12% dei collaboratori della propria organizzazione sarà licenziato (ovviamente per motivi economici) e che si stanno avviando consultazioni in alcuni Paesi dove il gruppo Expedia operava. In sostanza c'erano 25.000 dipendenti alla fine del 2019, un battaglione di collaboratori che, per la teoria economica, dovrebbero produrre non solo "per difendere il proprio stipendio e quello dei dirigenti" ma anche per i dividendi degli azionisti. I numeri usciti citano almeno 1,2 miliardi di euro di ricavi, cifra incredibile per un'azienda che vende contatti, intermediazione e brand reputation, non solidi prodotti. Licenziando il 12% dei collaboratori (2.880 persone), Expedia praticamente annuncia - a nostro avviso - che si tratta della prima rata del cambiamento organizzativo e che non è un alleggerimento, ma l'inizio di una ristrutturazione pesante di medio termine. Expedia cerca di spiegare "dolcemente" che si tratta di una semplificazione, di interruzione di alcune attività che la società riconosce di avere malamente gestito: "indisciplinato sviluppo". Chi ci legge potrebbe pensare al classico problema della produttività: l'insubordinazione, ma l'insubordinazione spesso dipende dal management, dalle persone impiegate che non sono state perfettamente delegate e quindi credono che l'impiego consista nel fare liberamente il proprio meglio... che non sempre è il meglio per l'azienda. Purtroppo.

Girano chiacchiere in Europa sul fatto che Expedia stia inseguendo un aumento del prezzo delle azioni in Borsa, presentando un classico alleggerimento dei costi di gestione. Ma, per come sono andate le cose in Borsa a fine febbraio, le azioni di Expedia sono scese. Brutta storia quella di un mercato minacciato da notizie pessimistiche sul coronavirus, notizie esagerate o complicate che feriscono gravemente l'industria dell'ospitalità nella sua globalità.

Ma questo non è tutto, perché anche i funzionari di Booking Holdings sono alle prese con il CoVid-19 e con l'impatto negativo che sta avendo sulla sua attività. Anche Booking Holdings intende riallineare i costi senza specificare l'entità di eventuali tagli del budget. Glenn Fogel, CEO di Booking Holdings, ha dichiarato che "dobbiamo assicurarci di fare tutto il possibile per spendere i soldi in modo corretto". Anche Booking prevede un calo in doppia cifra delle notti prenotate nel primo trimestre 2020 e un calo superiore al 20% delle prenotazioni nel breve termine, con una perdita del 10% circa delle entrate. La crisi finanziaria del 2008, dell'11 settembre, dell'influenza suina e persino quella causata dall'eruzione di un vulcano in Islanda hanno fatto danni dei quali poco ricordiamo. Se è vero che viaggiare è un bisogno fondamentale per le persone, non appena quest'aria pesante si diraderà, le persone probabilmente torneranno a viaggiare. Anche in questo caso: speriamo.

Sulla scia di Expedia e di Booking, anche Trivago comincia a tribolare. La crescente concorrenza di nuovi player del settore prenotazioni alberghiere, come Google, Airbnb e il gruppo Trip.com, combinate con le riduzioni delle spese di marketing da parte di grandi inserzionisti e di agenzie di viaggio online, hanno portato a un calo del reddito netto di Trivago del quarto trimestre. Quella della contrazione dell'utile netto di Trivago, sceso del 7,8% (3,1 milioni di euro) per una decisione legale di un tribunale australiano, è una brutta notizia che sta impattando negativamente sui benefici attesi dagli investitori.

La chiave delle problematiche di Expedia, Booking e Trivago ci pare essere evidentemente la riduzione degli apporti pubblicitari avviatosi già nel quarto trimestre 2019 che, con il coronavirus in circolazione, peserà negativamente anche sulla redditività del primo trimestre 2020. Infine c'è un giocatore concorrente che ha una quota di utenti più grande rispetto agli altri, dal momento che tutti siamo costretti a iniziare ogni singolo viaggio sulla sua piattaforma: Google, il cui valore azionario fino al 20 febbraio scorso era cresciuto del 26%. Adesso i players del "booking online" stanno riposizionando. Ve ne daremo conto.

MARKETING&MANAGEMENT

I dipendenti che custodiscono lo spirito aziendale

Sei diventato general manager per meriti, e non per avere sposato la figlia del presidente. E, se lo sei, hai il divino potere di assumere e licenziare, stabilire i prezzi e scegliere i fornitori. Un traguardo professionale importante, ti senti arrivato e sei a tuo agio. Sei il GM, hai il massimo rispetto dei dipendenti e delle società di outsourcing. L'albergo fa ottimi profitti, è ben impostato, gradualmente, cominci a guardarti attorno. Controlli e sorvegli le persone che possono trasmettere agli altri collaboratori il dubbio che tu non sia adeguato, o che sei un manager autoritario, poco dinamico e scarsamente internazionale. Quindi, devi fare attenzione a chi, in azienda, può mettere in ombra il tuo ruolo, arrivando in azienda prima di te e lasciando il lavoro dopo di te o, addirittura, restare in servizio anche di notte.

Questa persona così attiva l'hai assunta tu, è efficiente, lavora bene, va d'accordo con tutti, è dinamica, simpatica, elegante e pulita... ma è pericolosa perché sa troppe cose, alcune più di te ed è competente anche di marketing e di ristorazione. Sa contribuire ai tavoli di riunione con ricerche che aiutano a fare revenue e ricavi interessanti. In sostanza, numerosi collaboratori pensano che lui sia adeguato per sostituirti. Ma lui non è colpevole e non aspira affatto a sostituirti, anche se, nella percezione generale, è quasi meglio di te.

Fare il GM ti impone di possedere le informazioni su tutto, ti obbliga a studiare ed aggiornarti, ti costringe a capire le dinamiche del web, a seguire la comunicazione, le tendenze del mercato e della ristorazione. E quella persona così preparata che spesso ti affianca, diventa un competitor perché non riesci a stargli dietro. Lui è più avanti e lo promuovi a ruoli di gestione sempre più significativi. Lui cresce e tu non sei contento. Dovresti esserlo, ma, riconoscendo che ha una capacità superiore di analizzare le cose e di prendere decisioni che piacciono ai dipendenti, sei perplesso e non sei soddisfatto. Qualcosa che sai fare meglio di lui ci sarà, ad esempio parlare le lingue straniere che ti hanno consentito di emergere negli incontri d'affari. Ma questi incontri non si fanno più. All'inizio della mia carriera da general manager andavo pazzo per le persone dinamiche, brillanti, con tanti interessi, dal cinema alla comunicazione, dall'arte ai ristoranti gourmet; che avevano un'esperienza speciale da concierge. Ora che sono passati dieci anni da quando sono stato nominato General Manager, io vado dall'analista due volte alla settimana e lui continua a fare il vice. Lui sorride felice, è generoso con tutti e cerca ogni giorno di convincere gli altri che io sono il padre e la madre di ogni successo del nostro albergo. Ma sono in pochi a crederlo... e anch'io ne dubito!

Non vorremmo sbagliare...

Non devo parlarvi dei danni, ma del tempo che servirà per "ripulire" la testa dei viaggiatori e cancellare la paura di finire in quarantena in albergo o su una nave da crociera. Altre settimane, se non mesi, serviranno purtroppo per convincere la gente che il contagio è finito, che la camera è stata sanitizzata, che chi ti accoglie e ti sta servendo non è mai stato contagiato. Insomma, che tutto è tornato com'era. Qualcuno più esperto di drammi turistici ricorrerà agli spot televisivi, qualcun altro, cercando il consenso, ricorrerà alla carta stampata. Alla fine arriveranno quelli che puntano tutto sui social e sul filone degli sconti, dei prezzi convenienti,

delle occasioni mai viste prima. Cosa da evitare assolutamente! Discontinuità e creatività, la materia turistica non è scientifica del resto, per cui assisteremo ad un carosello di campagne pubblicitarie da Venezia a Torino, dalla Versilia alla Romagna. Nessun dubbio che la pubblica amministrazione, a bocce ferme, proverà a ricostruire la propria reputazione, inventando strategie di marketing affidate alle proprie strutture regionali o locali. L'arlecchinata è garantita. Chi mai in Italia ha fatto esperienze assimilabili a quelle del post epidemia virale che sta facendo più danni di Attila? È una faccenda complicata la cui gestione non può essere af-

fidata alla sola buona volontà. Qualcuno chiederà al Censis un parere, come si usava negli anni d'oro dell'Italia turistica? Quali comportamenti commerciali utilizzare per gli alberghi che hanno giustamente chiuso per mancanza di clienti e per tutelare i propri dipendenti?

Non possiamo sbagliare dicendo che per costruire una strategia occorre studiare, ragionare per "mettere una pezza" alla oggettiva perdita di valore di immobili e località. Mentre ciascuno, a parole, vorrebbe riportare in alto i valori della propria destinazione e del proprio albergo, ferito da questa incredibile crisi, l'Italia ospitale faticherà certamente ad emergere tra gli attori principali

della ripresa economica, ruolo che invece toccherà più probabilmente alla moda, all'industria meccanica e manifatturiera. Per l'industria dell'ospitalità è però la grande occasione per fa-

re sistema davvero, per smettere di avanzare in ordine sparso. Per l'ENIT si profilerebbe addirittura un ruolo di leadership come mai in passato. Chissà se tutti gli attori sul palcoscenico

saranno in grado di recitare opportunamente il proprio ruolo e mettere finalmente in scena un grande spettacolo degno di questo bellissimo Paese? Noi ce lo auguriamo.

Intuizioni e successi della famiglia Marriott

All'inizio degli anni '80, la famiglia Marriott gestiva una catena alberghiera di fascia alta con hotel full service di dimensioni rispettabili, tra le 300 e le 500 camere. Ai tempi, in modo piuttosto innovativo, la famiglia commissionava studi, sondaggi e ricerche di mercato per capire cosa desiderassero i clienti. Fu così che la catena Marriott prevalse, decidendo di progettare alberghi senza quei servizi standard chiamati poi "extra" perché dagli studi commissionati emergeva che "non erano apprezzati dai viaggiatori d'affari", la maggioranza degli ospiti dei Marriott hotels. La famiglia ascoltava volentieri studiosi e ricercatori, e, sempre consultandosi, progettò una nuova formula, un marchio alberghiero full service che chiamò Courtyard by Marriott, un format che ha effettivamente migliorato le caratteristiche delle camere eliminando gli equipaggiamenti collegati ai quei servizi opzionali riconducibili all'extra lodging. Questo spostamento dell'attenzione sui viaggiatori d'affari portò ad un cambiamento nel design e nel comfort alberghiero che fu così positivo da conquistare anche i leisure travellers e non più solo i viaggiatori d'affari che lo studio aveva definito "disattenti rispetto ai servizi superflui", ma "attenti alla qualità della ristorazione". Verso la quale anche la clientela leisure è particolarmente sensibile.

Contemporaneamente gli storici Marriott hotels venivano rinnovati, alcuni con il brand Renaissance by Marriott. Grazie a studi e ricerche, anche la dimensione ideale dell'hotel di catena cambiò, riducendosi a 200 camere, con unità di alloggio confortevoli ma a prezzi più competitivi (attorno ai 100 euro per il solo pernottamento tutto escluso). L'espansione alberghiera prima del Courtyard era lenta, fatta di hotel di grandi dimensioni (possibilmente da 500 camere), progettati per garantire economie di scala ma che richiedevano anche un management d'eccellenza, fatto di laureati alla Cornell (preferibilmente), manager impegnativi da domare e difficili da reperire. Anche perché Marriott non ha mai voluto competere sul fronte del lusso che, ai tempi dipendeva troppo dai servizi, dagli equipaggiamenti extra-room, dalla disponibilità di fitness center, piscine e ristoranti dal design francese. Erano hotel per il cui funzionamento venivano richiesti chilometri di spazi comuni e un

numero crescente di camere. Senza citare il celebre architetto John Portman e il "suo" Marriott Marquis di New York, dal quale abbiamo tutti imparato, la famiglia mirava a Las Vegas che, a fine XX secolo, rappresentava la più formidabile scuola di ospitalità del mondo ed era una location ideale per lo sviluppo di questo modello "big is beautiful". Ma c'era un ostacolo, il "problema" di Las Vegas è infatti il gioco d'azzardo, un item che a quei tempi non piaceva tanto alla famiglia Marriott. Poi lentamente le cose sono cambiate, *pecunia non olet* e anche il gruppo Marriott ha modificato il proprio approccio, tanto che attualmente può contare su una decina di hotel anche a Las Vegas.

In sostanza la formula Courtyard by Marriott ha indicato la strada che porta agli hotel di dimensioni ragionevoli, con un'offerta di qualità conveniente, accessibile concentrata su servizi non troppo eleganti, ideali per la "common people", zoccolo duro di viaggiatori statunitensi. Andando poi avanti nella sua evoluzione verso la fine degli anni '80 Marriott, attingendo al pensiero della Hotel School della Cornell University e del professor Penner, avviò la sperimentazione di hotel all suites, oggi punto fermo per numerose catene alberghiere che lo declinano in maniera differente (facendo un po' di confusione) a seconda dei brand e dei mercati.

La dimensione degli hotel di catena non è però parte integrante della cultura alberghiera italiana. Pochi si chiedono perché e si interrogano su quale sia il numero ideale di unità alloggio (camere) per una formula alberghiera di successo (economico). La dimensione non merita studi e ricerche, noi siamo creativi e siamo tuttora senza una facoltà universitaria che si occupi seriamente di design alberghiero. Ma, intanto, i volumi dei nuovi alberghi si sono mediamente ridotti scendendo ampiamente sotto le 200 camere perché si pensa che 10.000 mq di superficie coperta per un hotel upscale con un solo ristorante siano più che sufficienti. E così con poca, anzi nessuna scientificità, perché l'università italiana di hotel non si occupa quando le catene internazionali arrivano in Italia fanno le democratiche e pur di fare sviluppo accettano tutti gli standard anche i nostri... meglio se con i soft brand però. Restiamo ancora molto lontani dalla "scientifica" ospitalità della famiglia Marriott.

ITALIAN HOTEL MONITOR

Febbraio 2020, CoVid-19 fa sentire i primi effetti sull'hotellerie italiana



Dopo un gennaio e un inizio di febbraio che avevano fatto registrare per gli hotel italiani interessanti incrementi sia in termini di occupazione che di prezzo medio camera, il consuntivo del secondo mese del 2020 annuncia una svolta negativa determinata dal Coronavirus. A partire dall'ultima settimana del mese, infatti, sono iniziate a piovere disdette e cancellazioni che hanno poi portato alle chiusure di marzo e aprile - IHM per febbraio, mese ancora apparentemente normale, evidenzia già una diminuzione della R.O. (occupazione camere) di oltre 2 punti (-2,2), mentre l'ADR (prezzo medio camera) flette ma non allarma.

Lo scenario è di estrema preoccupazione per tutta l'hotellerie nazionale, limitandosi, infatti, alla lettura dei dati di febbraio sono ben 31 su 39 i capoluoghi che registrano un'occupazione camere negativa: spiccano in particolare Padova (-9,1), Bergamo (-8,9), Parma (-7,7), Como (-6,4) e Brescia (-6,3). La R.O. (Room Occupancy) media nazionale della classe upscale scende a 57,3 punti percentuali, mentre il prezzo medio camera cala a 102,92 euro, nonostante 21 città abbiano registrato un incremento dell'ADR.

Poteva essere un mese normale, considerati gli annunci di flessione del quadro economico nazionale e le tinte fosche che da mesi preoccupavano

il mondo del lavoro e la produzione industriale, ma è toccato proprio gli alberghi e ai trasporti avvertire immediatamente il crollo della domanda. Al primo contatto con i fedeli collaboratori del Monitor, nessuno credeva che l'impatto di un'influenza, per quanto aggressiva, potesse essere così devastante per l'industria dell'ospitalità. Nessuno immaginava che CoVid-19 avrebbe cancellato il movimento commerciale, d'affari e leisure in tutta la Penisola. Nessuno, nemmeno noi, poteva immaginare quello che sta accadendo in queste settimane.

I pochi segnali positivi rilevati da IHM nel mese di febbraio sono tutti concentrati nel centro e sud Italia, dove gli effetti del virus hanno iniziato a farsi sentire con un paio di settimane di ritardo. Sveta Pesaro, che fa registrare un incremento di +2,9 punti grazie anche al fatto di aver ospitato un evento sportivo importante come la Final Eight di Coppa Italia di pallacanestro.

In termini di Room Occupancy, solo 5 città ottengono un risultato superiore al 60%, mentre altre 4 si attestano al di sopra del 55%. *“Ma questo è nulla – dicono gli albergatori – rispetto a ciò che si registrerà nei prossimi mesi”*.

In termini di prezzo medio, al vertice del ranking con un ADR di 131,65 euro per le strutture *upscale*, si conferma Venezia, nonostante la cancellazione di gran parte degli eventi collegati al Carnevale, seguita da Milano (130,10 euro), Firenze (107,14 euro) e Napoli (103,68 euro), le uniche quattro città oltre quota 100 euro. Per quanto riguarda le altre tipologie, negli hotel di classe *midscale* (3 stelle), che per capacità ricettiva e diffusione rappresentano la caratteristica ospitalità italiana, l'occupazione camere di febbraio si attesta al 53,8% (-1,7 punti) ed il prezzo medio a 55,55 euro (-0,3). R.O. negativa per gli hotel di classe *luxury* (-3,4 punti). L'ADR è di 381,33 euro.

Interpellati, infine, sulle prospettive di breve termine e sull'impatto del Coronavirus sulle loro imprese, gli albergatori del Monitor – strumento indipendente che dal 2000 accompagna l'industria dell'ospitalità italiana – sono concordi nel dare per perso il mese di marzo, come minimo, prevedendo una flessione tra il -75% e il -85% degli esercizi ricettivi.

Alla domanda *“cosa pensa che accadrà nel mese di aprile”* i rispondenti ci hanno gentilmente avvertito che si tratterà di una *débâcle* nazionale con la quasi totalità degli alberghi chiusi. E quei pochi hotel che (forse) saranno operativi nel mese di aprile, per Pasqua e i ponti festivi, hanno coraggiosamente stimato un'occupazione camere mensile tra il 15 e il 25% della disponibilità.

REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - FEBBRAIO 2020

Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Febbraio 2020	Febbraio 2019	Var 20/19	Febbraio 2020	Febbraio 2019	Var 20/19
- TORINO	61,1%	66,1%	-5,0	96,19	94,21	2,1%
+ GENOVA	61,5%	59,8%	+1,7	87,09	88,46	-1,5%
- MILANO	63,9%	69,7%	-5,8	130,10	133,39	-2,5%
- COMO	40,6%	47,0%	-6,4	96,69	96,63	0,1%
- BRESCIA	43,1%	49,4%	-6,3	83,41	85,62	-2,6%
- BERGAMO	56,9%	65,8%	-8,9	86,26	87,94	-1,9%
- PARMA	49,8%	57,5%	-7,7	90,68	83,57	8,5%
- REGGIO EMILIA	44,5%	49,1%	-4,6	82,33	84,54	-2,6%
- MODENA	45,3%	47,6%	-2,3	83,14	84,41	-1,5%
- TRENTO	51,5%	52,8%	-1,3	79,07	76,76	3,0%
- BOLZANO	45,3%	48,4%	-3,1	85,31	86,77	-1,7%
- VENEZIA	55,2%	60,4%	-5,2	131,65	129,53	1,6%
- VERONA	52,8%	53,1%	-0,3	91,43	88,33	3,5%
- VICENZA	48,3%	53,9%	-5,6	85,32	86,92	-1,8%
- PADOVA	49,4%	58,5%	-9,1	84,17	83,70	0,6%
- TREVISO	47,7%	53,4%	-5,7	86,47	86,02	0,5%
- UDINE	49,9%	55,7%	-5,8	82,91	87,90	-5,7%
- TRIESTE	42,7%	43,3%	-0,6	89,79	85,01	5,6%
- FERRARA	44,7%	45,5%	-0,8	85,13	82,28	3,5%
- BOLOGNA	53,1%	58,5%	-5,4	97,27	96,64	0,7%
- RAVENNA	50,9%	51,6%	-0,7	82,85	83,27	-0,5%
- RIMINI	45,1%	47,2%	-2,1	84,04	84,81	-0,9%
- REP. SAN MARINO	43,1%	45,7%	-2,6	84,55	85,39	-1,0%
- FIRENZE	52,6%	55,9%	-3,3	107,14	109,53	-2,2%
- PISA	53,2%	56,7%	-3,5	86,32	89,57	-3,6%
- SIENA	46,6%	49,7%	-3,1	89,52	88,71	0,9%
- ANCONA	48,2%	52,3%	-4,1	91,50	94,10	-2,8%
+ PESARO	50,2%	47,3%	+2,9	81,14	82,21	-1,3%
+ PERUGIA	36,6%	35,8%	+0,8	88,67	86,54	2,5%
+ ROMA	63,6%	62,7%	+0,9	99,44	99,12	0,3%
- PESCARA	48,9%	50,8%	-1,9	82,49	81,76	0,9%
+ NAPOLI	57,5%	57,3%	+0,2	103,68	101,55	2,1%
- BARI	49,4%	50,2%	-0,8	83,69	89,36	-6,3%
+ TARANTO	56,2%	54,2%	2,0	80,97	82,76	-2,2%
- PALERMO	53,8%	54,9%	-1,1	84,42	84,37	0,1%
+ MESSINA	51,4%	49,2%	2,2	85,2	84,39	1,0%
- CATANIA	60,2%	62,5%	-2,3	83,24	82,85	0,5%
- CAGLIARI	48,3%	51,8%	-3,5	84,71	81,44	4,0%
+ SASSARI	50,8%	49,3%	1,5	83,26	82,11	1,4%
- TOTALE ITALIA	57,3%	59,6%	-2,3	102,92	103,12	-0,2%

Zoom sulle città Top Ten

Città	Prezzo medio della camera		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	472,18	131,65	81,61
MILANO	436,08	130,10	75,46
ROMA	296,81	99,44	62,70
FIRENZE	384,53	107,14	54,09
BOLOGNA	-	97,27	55,47
NAPOLI	-	103,68	50,13
TORINO	-	96,19	49,65
VERONA	-	91,43	50,53
GENOVA	-	87,09	52,17
BARI	-	83,69	47,95
TOTALE ITALIA	381,33	102,92	55,55

Occupazione e Prezzo per Area

Area	Occupazione Camere	Prezzo Medio camera B&B
NORD-OVEST	59,2%	122,77
NORD-EST	50,6%	86,51
CENTRO	58,1%	102,09
SUD-ISOLE	53,8%	76,95
TOTALE ITALIA	55,4%	99,04

Occupazione e Prezzo per Tipologia

Area	Occupazione Camere	Prezzo Medio camera B&B
Luxury	50,5%	381,33
Upscale	57,3%	102,92
Midscale	53,8%	55,55
TOTALE ITALIA	55,4%	99,04

Prospettive per il mese successivo

Area	Crescita	Stabilità	Diminuzione
NORD-OVEST	0,0%	0,0%	100,0%
NORD-EST	0,0%	2,9%	97,1%
CENTRO	5,9%	11,8%	82,4%
SUD-ISOLE	0,0%	6,7%	93,3%
TOTALE ITALIA	1,1%	4,5%	94,4%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia

TREND

Investimenti: quale linea di sviluppo?

Nel futuro dell'ospitalità business e leisure ci saranno sempre contenuti di benessere. Il wellness diventerà uno standard anche per i piccoli hotel a 4 stelle. Anche i grandi marchi alberghieri stanno inserendo il benessere nella loro offerta di servizi e standard in un contesto molto più ampio, coinvolgente ed interessante per i viaggiatori. Ad ospiti sempre più sofisticati non è più sufficiente proporre solamente una SPA, ma piuttosto un'esperienza di alloggio originale che solo i migliori hotel sono in grado di offrire, a cominciare da una elevatissima qualità del riposo, del breakfast, della ristorazione, dell'atmosfera complessiva della struttura.

Non dimenticate mai, comunque, un dato economico ormai conclamato: il benessere non è un investimento dal quale ci si deve aspettare un reddi-

to diretto, la SPA è raramente remunerativa, lo diventa solo integrandone i servizi nelle unità alloggio, ampliando il format dei piaceri e dei servizi forniti alle persone. La SPA in quanto tale non ha un proprio ROI e i manager riconoscono che, essendo diventato ormai un servizio essenziale come lo era il telefono una volta, il rendimento dell'investimento può essere solo indiretto. Può venire dall'incremento del tasso di occupazione delle camere, dall'ampliamento della durata del soggiorno, dalla maggiore propensione alla spesa e dalla crescita della clientela nei weekend. Conclusione, nel profilo degli alberghi del 2020, ci sta, ancor più frequentemente che in passato, una nuova SPA con innovativi servizi wellness e un modernissimo angolo fitness

Cambio di prospettive per gli office blocks

Nelle grandi città gli hotel full service (con ristorante) diminuiscono e aumentano le affittanze full service negli immobili multiuso. Sono edifici che offrono alloggio, ristorazione leggera e/o elegante, una lobby importante, saloni, library, spazi per riunioni ed eventi, piccoli negozi al dettaglio, un centro benessere. Logicamente, a questi servizi, si aggiungono portineria, reception e servizi di pulizia in camera a richiesta. Quindi, lo spazio fisico dell'edificio è simile a quello dell'hotel ma non ne ha la vocazione. L'edificio - parti del quale possono essere alienate per diventare appartamenti residenziali, suite commerciali e forestiere - viene utilizzato al meglio per fornire prodotti e servizi e per alloggiare qualche ospite esigente in ambienti di lusso. Obiettivo finanziario? Un edificio di questo tipo migliora il ROI per metro quadro e facilita l'investitore che intende trasformare le migliaia di metri disponibili degli ex edifici cielo-terra che, fino a

ieri, venivano affittati unicamente come uffici. Incontriamo spesso proprietari di immobili e società che possiedono edifici di 30-40mila metri quadrati, vuoti, per nulla ispirati dall'ospitalità. La trasformazione è complicata anche urbanisticamente, le catene internazionali non comprano e non investono, vogliono che a farlo siano gli italiani. Le compagnie di assicurazione sono spesso titolari di questi immobili e, in base alle proprie esperienze, sono propense alle soluzioni alberghiere, ma non ancora agli edifici misti prima descritti, nei quali intravedono complicazioni di management e di controllo. Le grandi compagnie assicurative vanno dritte al punto: affittare gli spazi in cambio di soldi ottenendo un flusso di reddito locativo stabile e prevedibile tramite contratti di locazione a lungo termine, meglio se con enti pubblici. Ci sono altre novità? Sì, ci sono i condhotel per accedere alla cui complessità conviene farsi accompagnare da un senior advisor

perché la vocazione, lo standard e il frazionamento di alloggi, ristoranti e servizi fanno parte delle complicazioni che possono dare risultati finanziari pessimi o ottimi. Il condhotel per la pubblica amministrazione è una bega, per l'investitore è un rischio, per il designer una evoluzione alberghiera ma senza precedenti nel nostro Paese.

Tornando agli edifici misti, multiuso, questi sono più flessibili. Si può vendere a corpo, in leasing, cedere quote in locazione classica, in affitto di breve termine, spazi attrezzati, equipaggiati e nudi attrarre, trattenere e massimizzare il numero di inquilini in un clima sicuro, pulito, protettivo, molto manageriale. Ma allora il problema qual è? Tutti gli interlocutori concordano su un punto cruciale: chi può essere il manager di un edificio come questo e dove lo trovo? Siamo negli anni dell'hybrid e, forse, anche un edificio ibrido può essere molto più funzionale di un albergo tradizionale, soprattutto in prospettiva.

Una breve guida a Millennials vs Gen Z

David Stillman è un esperto di differenze generazionali rispetto agli stili di lavoro e consumo e consiglia le aziende su come connettersi al meglio

con i Millennials e la Gen Z (i nati tra il 1996 e il 2012). Consulente per Microsoft e Deloitte, Carnival e Virgin Hotels, Stillman ha recentemente ri-

lasciato un'intervista dai contenuti molto interessanti. Innanzitutto, egli afferma che la principale differenza tra Millennials e Gen Z è data dal fatto che i Millennials sono cresciuti durante la prosperità economica, mentre la gen Z ha visto aziende faticare a sopravvivere e leader messi in forte discussione.

I Millennials hanno genitori Baby Boomers che li hanno educati con il mantra "puoi essere qualsiasi cosa tu voglia essere", i genitori della X Generation ai figli Gen Z hanno sempre detto: "Preparati perché la fuori c'è un mondo difficile".

I Gen Z, secondo Stillman, sono molto, troppo, sensibili a soldi e benefici e, per questo, sono molto più competitivi dei Millennials che, al contrario, sono molto più solidali e capaci di lavorare in team.

Se i Millennials hanno sempre fatto un classico percorso scolastico per accedere al mercato del lavoro, i Gen Z, proprio per la loro voglia di avere tutto e subito, cercano soluzioni didattiche più rapide come le scuole professionali.

A livello di ospitalità, tutto questo si traduce in una voglia di trasversalità della Gen Z che vuole provare ruoli diversi: in front office il lunedì, al food & beverage il martedì, al revenue management il mercoledì, etc. L'importante è acquisire tante informazioni da poter utilizzare per il proprio curriculum. Ma soprattutto la Gen Z non pensa all'equilibrio tra lavoro e vita privata, per loro lavoro e vita privata sono fusi, 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Per questo motivo gli hotel possono rappresentare un'opportunità, grazie alla flessibilità degli orari e alle opportunità che forniscono.

RIFLESSIONE

I comportamenti sbagliati

Stampa e TV si sono scatenate, giovani e vecchi freelance si sono sfogati per settimane, e per pochi euro, sui tragici eventi nazionali, senza nemmeno pensare che, in casi come questi, l'importante è cercare di circoscrivere il problema, non espanderlo. Nessuno ha detto ai giovani freelance di fare la cronaca senza aggiungere elementi negativi perché le redazioni, dovendo uscire venti volte al giorno, in un contesto di titoli drammatici hanno bisogno di persone che portano notizie ... Anche non verificate. Tutti, o quasi tutti, i media si rincorrono cercando di gestire una comunicazione inappropriata, che aggrava la percezione di incompetenza generale e non smette mai di allarmare la gente. Magari i media fanno bene ad allarmare gli italiani che, se non drammatizzati, non ti ascoltano. E solo esagerando in negativo, si riesce ad attirare per qualche istante la loro attenzione. Adesso, distratti o no, anche quelli che stanno fuori dalle "zone rosse o arancioni" criticano, valutano, commentano le decisioni del Governo. L'industria dell'ospitalità nel frattempo sta soffrendo come mai successo prima e spera che questo incubo finisca per l'estate per tornare sul mercato turistico e sull'agenda psicologica dei viaggiatori, anche quelli internazionali. Cosa farà, allora, il Governo perché tutto questo possa accadere? Dobbiamo temere che le redazioni continuino a inondare i canali e le pagine dei giornali di notizie drammatiche fino alla fine dell'emergenza, oppure sperare che i direttori cambino binario? Difficile che prevalga l'aspetto deontologico e che la cronaca non scivoli sul vocabolario classico del terrorismo quando ogni parola trasforma le città e le nazioni in aree off-limits, di latente pericolo. Inviati e cronisti continueranno a cercare l'affanno degli enti

pubblici e le criticità dell'organizzazione sanitaria, amplificando l'immagine negativa per chi prima o poi progetterà di andare in vacanza. Chi se ne frega del turismo. Le vacanze sono l'ultima cosa a cui pensare. Ma l'industria dell'ospitalità in questo Paese è molto di più delle semplici vacanze, è congressi, fiere, meeting, eventi, mostre, concerti... e vale svariati miliardi di euro e diversi punti di PIL. In sostanza, per quello che ci riguarda, chi sta togliendo alla gente la voglia di viaggiare non è il Governo, che sta facendo in accordo con la comunità scientifica del suo meglio, sono i "satanassi" che notte e giorno si sfogano sui social perché non costa nulla.

La comunicazione sbagliata o quantomeno inappropriata, si verifica quando i media, frequentemente per restare in piedi, pubblicano notizie per fare audience. La priorità specialmente ai tempi del Covid19 resta l'audience perché gli editori legittimamente spingono per "più audience = più advertising". Grazie all'immagine che l'Italia si sta ritagliando in Europa, l'industria dell'ospitalità si riprenderà molto tardi, forse troppo tardi per recuperare almeno la metà dei ricavi del 2020. E quel che è peggio la passione per l'Italia dei viaggiatori internazionali svanirà, secondo alcuni, almeno "per un paio d'anni". Concludendo, la raccolta pubblicitaria è la madre della comunicazione e la comunicazione resta logicamente agganciata all'advertising, e l'advertising induce a fare titoli che pesano sull'immagine della nazione. Se la nostra amata democrazia non osa richiamare chi esagera e dare una chiara orientata ai media in questo frangente temporale, il problema si scaricherà sul movimento turistico, sull'economia alberghiera, sui valori immobiliari e sulla finanza. E l'equazione finale diventerà pesante.