

HOTEL & FINANZA

Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero

OSPITALITÀ
**QUANDO I PUNTI
DI RIFERIMENTO VACILLANO**

HOTEL TRANSACTION
SEMPRE PIÙ LUSO A MILANO

SCENARI
**EMOZIONI E QUALITÀ
DELL'OSPITALITÀ:
COSA CONTA DI PIÙ?**

ITALIAN HOTEL MONITOR

Primi dieci mesi di segno positivo per gli alberghi italiani, si consolida la ripresa dell'occupazione e crescono i prezzi

CREARE UN RISTORANTE D'HOTEL ECONOMICAMENTE VINCENTE

Accantonate le due/tre stelle Michelin che fanno da calamita, ma raramente danno marginalità all'hotel, l'informalità sembra essere il *fil rouge* che sancisce il successo di un ristorante commerciale all'interno di un albergo, specie se quest'ultimo è indipendente. Ma per far sì che il ristorante sia vissuto come luogo di aggregazione simpatica, ci vogliono anche fascino e giusta atmosfera

RIQUALIFICARE UN VECCHIO ALBERGO SENZA SPRECARE

Tutti, oggi, sono concordi: sul fronte dell'ospitalità è necessario un robusto ringiovanimento delle strutture ricettive. Ma quali interventi i proprietari dei vecchi alberghi devono ritenere essenziali e quali invece considerare superflui? I pareri sono spesso divergenti...

Editoriale

di Aureliano Bonini*

Quando i punti di riferimento vacillano

Ci viene frequentemente richiesto di dare pareri e fare previsioni economico-finanziarie collegate al valore di alberghi e resort. Lo facciamo cercando di essere più precisi e attenti possibile, per non sbagliare. Ma fare previsioni affidabili alla luce degli attuali avvenimenti internazionali richiede tanta esperienza e sebbene si possieda un lungo canocchiale talvolta non è sufficiente.

Per anni, ad esempio, abbiamo enfatizzato il ruolo delle catene alberghiere, esaltato gli standard, la qualità dell'alloggio e... gli hotel del Morgans Group. Prima del 2007 raccomandavamo agli albergatori *"andate a New York a studiare i piccoli boutique hotel che fanno soldi a palate"*. Perché nella Grande Mela c'erano 3 piccoli hotel, l'Hudson, il Morgans e il Royalton, che marciavano abitualmente tra il 95% e il 99% di room occupancy a prezzi altissimi. Uno spettacolo per gli albergatori italiani, che potevano attingere idee anche dal Delano di Miami, dal quale noi (e non solo noi) ricavamo l'insegnamento – ora popolare anche in Italia – della presentazione dei letti bianchi senza copriletto coordinato con le tende.

Ma allora – direte voi – le OTA o non esistevano o non funzionavano. Era tutto diverso, per calamitare i turisti ci volevano qualità dell'ospitalità, atmosfere speciali e bravura dei manager. Allora quegli hotel valevano due milioni di euro a camera. Attualmente il gruppo Morgans, con alberghi a New York, Miami, Las Vegas, Los Angeles, Londra, Istanbul e Doha, è in vendita: un portafoglio di 20 alberghi che sta per passare di mano (SBE Entertainment Group è l'acquirente e dovrebbe chiudere il deal entro la fine dell'anno) per circa 800 milioni di dollari. Il mito dei favolosi alberghi Morgans sembra dunque svanito e non per ragioni manageriali, ma per problemi finanziari.

La finanza ha perso negli ultimi anni interesse per gli immobili alberghieri il cui valore non cresce più al ritmo del 10 per cento all'anno. La finanza non è interessata ai risultati netti di gestione perché semplicemente non bastano per retribuire i fondi che non investono mai per meno dell'11% di incremento annuale del capitale investito.

Cosa fanno invece gli speculatori immobiliari italiani? Per ora stanno fermi e il valore degli alberghi, di-

pendendo dai risultati di gestione (senza rivalutazione immobiliare), non cresce. Conclusione italiana: ci vuole una "spintarella" e magari l'idea di conversione dell'immobile con dei format più speculativi come i condohotel. Potrebbe funzionare, anche se non ovunque.

Eppure un grande investitore in Italia ce l'avremmo. Statuto (al netto delle ultime poco rassicuranti notizie legate al caso Danieli di Venezia) possiede i migliori hotel a 5 stelle di Milano (e non solo) e rappresenta un modello di ospitalità da cui c'è molto da imparare. Peccato che tutti i suoi investimenti, come quelli di altri fondi (italiani o stranieri), siano orientati sugli alti livelli dell'ospitalità, (5 stelle e 5 stelle lusso). Purtroppo però quello che serve davvero in questo Paese sarebbe un rinnovamento della classe *midscale*, i tre stelle che rappresentano oltre la metà dell'offerta alberghiera nazionale e la cui riqualificazione (almeno di parte di loro) cambierebbe davvero il volto ospitale del nostro Paese.

Concludendo: il mercato delle compravendite è tuttora incagliato, le banche hanno i "magazzini" pieni di alberghi che non pagano più le rate ipotecarie e ci sono decine di hotel che nessuno vuole acquisire sebbene le condizioni siano più che buone.

In attesa che il ciclo riparta, le ultime notizie indicano un 2016 positivo con buoni guadagni (costi-ricavi) per le gestioni dirette degli albergatori proprietari.

A livello europeo una nota società di studi e revisioni afferma che il settore alberghiero nel breve termine vedrà crescere il proprio fatturato del 7% mentre il GOP (la differenza costi-ricavi) non crescerà più di un punto percentuale a causa delle piatte tariffe medie giornaliera. Nei maggiori capoluoghi italiani la crescita del RevPAR 2016 si aggira invece sul 3-4%.

L'occasione è buona per ribadire che l'incertezza del clima politico - dicono gli esperti - consiglia la massima prudenza finanziaria: meglio rimanere alla finestra in attesa di vere occasioni anziché di convenienti acquisizioni.

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.

*Aureliano Bonini è esperto di organizzazione alberghiera e hotel management, ha insegnato alle facoltà di Economia dell'Università di Perugia, di Rimini e alla Luiss di Roma. Dal 2007 è Lecturer di European Food&Beverage alla Hotel School della Cornell University di Ithaca, N.Y. (USA). Trademark Italia opera nel settore dal 1982 con un portafoglio attuale di 250 alberghi.

HOTEL TRANSACTION

HNA acquisisce il 25% del capitale di Hilton

Non si arrestano gli investimenti cinesi nelle attività alberghiere occidentali. L'ultimo importante colpo è stato messo a segno negli Stati Uniti da HNA Group che ha acquisito circa il 25% di Hilton Worldwide Holdings da Blackstone Group per circa 6,5 miliardi di dollari. Con questa transazione che dovrebbe chiudersi nel primo trimestre del 2017, Blackstone riduce la sua partecipazione in

Hilton al 21% facendo diventare HNA il maggiore azionista della catena alberghiera.

Dopo le acquisizioni di Carlson Hotels (proprietario del brand Radisson SAS e della maggioranza di Rezidor Hotel Group) e del 30% di NH Hotels, il colosso cinese dell'aviazione e del traffico mercantile fa un ulteriore passo avanti nella conquista di una posizione di rilievo nel panorama dell'hotellerie mondiale.

Grazie a questo accordo HNA deterrà anche una partecipazione del 25% in Hotel Park & Resorts, il programmato spin-off immobiliare di Hilton e Hilton Grand Vacations.

HNA (società madre di Hainan Airlines) dispone ora di 90 miliardi di dollari di asset, produce quasi 30 miliardi di fatturato annuo con una forza lavoro internazionale di quasi 200.000 dipendenti tra Nord America, Europa e Asia.

Rallentano gli investimenti

Rallentamento in vista per gli investimenti alberghieri. I proprietari degli immobili stanno ancora comprando e vendendo alberghi, ma non investono in nuovi esercizi. Questo è quanto è emerso dal Lodging Industry Investment Council dove si è discusso dello stato dell'arte del settore alberghiero nel 2016. Le quotazioni degli immobili (valori per camera) sono praticamente simili a quelle del 2015 ma è diminuita la velocità delle transazioni. Un rallentamento che condiziona anche il ritmo dei negoziati. Ogni semestre che passa il valore degli alberghi si contrae del 10% (prima della crisi cresceva invece del 10%). Accade quindi che trattando con acquirenti prudenti e senza fretta i proprietari degli hotel perdano ogni anno importanti quote di valore. Dal mercato si evince anche che la lentezza delle trattative è maggiore quando chi compra è quotato in Borsa.

Il primo fattore condizionante per una trattativa è rappresentato da clausole rigide e dall'assenza di sentiment (entusiasmo) nella transazione. Se non si fa ricorso al dinamismo cercando di chiudere l'affare in tempi rapidi, si alza il rischio che il negoziato perda di valore. Un secondo, ma non meno importante, problema è rappresentato dal fatto che i valori immobiliari sono così bassi (nella maggior parte dei casi) da sconsigliare i proprietari-venditori a ridurre ulteriormente il valore per camera. Oggi ovunque nel mondo funziona così e allora bisogna fare i conti con i prezzi che scendono, anche se qualche eccezione gli investitori la fanno. Per farla deve però esserci il mito, quel mito che serve per una eventuale e parziale conversione in condhotel di lusso. Terzo problema: oggi chi compra non si accontenta della classica valutazione a reddito. Ieri un albergo che riusciva a dimostrare un profitto operativo (GOP) del 25% si vendeva come minimo moltiplicando per 15 il reddito lordo annuale. Oggi non basta moltiplicare per 10. L'hotel vale sul mercato molto meno per-

ché gli investitori cercano la rendita, non vogliono la gestione e neppure vogliono affrontare i rischi di un contratto di management. Gli investitori internazionali ci sono ma sono a caccia di investimenti speculativi, di acquisizioni rapide e veloci che facciano girare in fretta il capitale (Milano, Roma, Firenze e Venezia sono le piazze che interessano). Quarto problema: con l'inflazione vicina allo zero i valori immobiliari non crescono più. E quel che è più grave, nessuno immagina che l'albergo possa rientrare tra i beni rifugio. In positivo appare chiaro che sul mercato c'è un sacco di liquidità che però viene spostata solo per acquisti strategici e speculativi nelle principali location nazionali ed internazionali, nei mercati che crescono davvero. Anche secondo i componenti del Council of Lodging Investment gli acquirenti puntano a contrarre i prezzi di vendita mentre i venditori tentennano e sostanzialmente perdono soldi. Ma il mondo è grande, i viaggiatori aumentano (sia business che leisure) e ovviamente non tutto è fermo. Le eccezioni e il dinamismo delle compravendite riguardano i primi 10 mercati del mondo: New York, Los Angeles, Miami, Londra, Amsterdam, Milano, Roma, Parigi, Francoforte e Hong Kong.



Il rapporto tra padri e figli influisce sugli aspetti economici e finanziari

La stima è realistica: 7 hotel italiani su 10 appartengono a piccole e grandi famiglie. Dunque il rapporto tra padri anziani e figli giovani contribuisce a determinare il valore aziendale e immobiliare dell'hotel. Il passaggio dell'albergo da una generazione all'altra è una fase estremamente delicata perché mette a confronto modi di vedere, idee ed interpretazioni differenti della clientela attuale e di prospettiva. Ecco perché è importante presidiare questo processo che deve avvenire nel modo più indolore e meno conflittuale possibile.

Il passaggio cruciale è quello tecnologico insieme al cambiamento dei nuovi canali distributivi per promozione, comunicazione e commercializzazione. Sono passaggi che se tra genitori e figli non c'è accordo possono diventare conflittuali con i giovani eredi che tenderanno a rivoluzionare la politica aziendale puntando a fare cose nuove e comunque diverse da quelle dei padri, spingendoli a fare un significativo passo indietro. In ogni caso il processo di ricambio generazionale si configura certamente come una fa-

se di rischio per la diversità di vedute e di interpretazione del mercato, ma può rappresentare anche un'occasione di cambiamento e miglioramento per l'impresa.

Da diverse analisi emerge infatti che i "successori" diventano driver di innovazione nell'impresa poiché si prestano maggiormente ad interpretare i cambiamenti del mercato che i senior non sono in grado o non vogliono cogliere. Per fare in modo che tale passaggio sia non solo "dolce" ma anche un'opportunità, occorre che:

- la fase di transizione sia il più breve possibile;
- ci sia a monte, prima della consegna dell'albergo ai figli, una pianificazione del percorso da fare;
- il successore, lo junior, sia adeguatamente formato e preparato;
- i problemi famigliari siano il più possibile gestiti da consanguinei (senza interventi di nuore, generi, cugini, nipoti ed estranei);
- ci sia rispetto per il modello gestionale (se di successo) che ha portato l'azienda al punto in cui si trova;
- non vengano posti limiti all'innovazione intergenerazionale... purché questa non sia tutta centrata solamente su tecnologia, web e OTA.

E speriamo che le nuove generazioni capiscano in fretta (laddove non è avvenuto) che è ancora il prodotto con i suoi comfort, la sua ospitalità, la sua accoglienza a fare la differenza.

Sempre più lusso a Milano

Il capoluogo lombardo continua ad essere un potente attrattore per gli investimenti alberghieri di segmento upper upscale. Entro il 2018 aprirà infatti in corso Monforte (a due passi da piazza San Babila) un nuovissimo boutique hotel a marchio Indigo, brand di fascia alta del gruppo InterContinental, già presente in Italia con l'hotel St. George di Roma. Dalla completa ristrutturazione di uno storico palazzo milanese scaturirà un hotel con 55 camere, ristorante, corte interna e centro fitness. Con questa operazione InterContinental Hotel Group si assicura una prestigiosa location per gli otto alberghi con proprio marchio nella città milanese.

SCENARI

Brexit: gli hotel di Londra perdono fatturato e margine operativo

La Brexit si sta rivelando un'arma a doppio taglio per gli hotel della capitale inglese. Se infatti il numero dei pernottamenti è in continua crescita grazie ai turisti leisure attratti da una maggiore convenienza della sterlina (svalutatasi rispetto alle principali valute internazionali), al contrario i fatturati alberghieri calano a causa della contrazione dei viaggi d'affari e delle trasferte aziendali. Secondo gli ultimi dati Hotstats, l'ADR (Average Daily Rate) degli alberghi londinesi ha registrato un calo del 2,5% negli ultimi 3 mesi. Stando agli analisti questo trend potrebbe aggravarsi

se le grandi banche internazionali dovessero decidere di mettere in pratica la loro minaccia di lasciare Londra entro il prossimo anno. A fronte di questo occorre segnalare però che le richieste per eventi sono aumentate del 41% tra giugno e settembre grazie proprio al calo della sterlina. Secondo London & Partners, il convention bureau della città, tutto questo interesse è chiaramente legato alla nuova accessibilità economica di Londra che attrae meeting e convention da ogni parte del mondo. Tutti vogliono cogliere l'attimo, perché domani, in effetti, chissà.

Emozioni e qualità dell'ospitalità: cosa conta di più?

Da circa 3 anni ascoltiamo assessori, direttori di enti pubblici ed eminenti esperti del Ministro Franceschini dichiarare che il turismo è cambiato. Che i viaggiatori si spostano sempre di più spinti e attratti dalle emozioni, dalle percezioni, dalle sensazioni. Tutto questo per non ammettere che in realtà alla base di tutto ci sta l'ospitalità, un'ospitalità che nel nostro Paese non brilla, che è invecchiata e non si riqualifica (in molti casi perché non ci riesce).

È un'Italia che loro non capiscono e per questo ricorrono a fumetti sociologici per poi comporre l'ennesimo piano strategico distante dalla realtà e dal mercato turistico.

Veniamo all'ospitalità, vero cuore dell'offerta turistica nazionale... patrimonio culturale e ambientale a parte. Circa trentamila alberghi datati si contendono i milioni di turisti che arrivano in Italia. Arrivano di "caduta", di default, con o senza ENIT, perché come dimostrano i dati degli ultimi anni, anche in presenza di un ENIT congelato, il turismo nel nostro Paese ha continuato a crescere, attraendo sempre più viaggiatori internazionali. Di questo dato il Ministro non sa o non vuole sapere, eppure ENIT si rende conto che il prodotto ospitale è deteriorato e preferisce rifugiarsi su emozioni-percezioni e sulle relative strategie digitali anziché occuparsi di prodotto.

Cosa sta facendo infatti l'Italia sul fronte della riqualificazione della sua (vecchia) offerta alberghiera? Assolutamente nulla. Federalberghi, che per sua natura deve difendere la categoria, non ci pensa nemmeno a sbandierare le debolezze dei propri associati. Anzi, per evitare di dire che l'Italia ha assoluta necessità riqualificazione e soprattutto di una nuova classificazione, punta apertamente il dito contro Airbnb, brandendolo come lo spauracchio dell'italico malesse-re turistico.

D'altra parte, senza sapere neppure che il 50% almeno dei cosiddetti tu-

risti sono viaggiatori d'affari, il Ministro del turismo (anzi dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo) ama inseguire quel segmento generazionale tanto di moda chiamato *millennials*. Sono i nati dopo il 1985 che in Europa (al contrario degli Stati Uniti dove non raramente sono già manager in qualche importante azienda) viaggiano ancora con lo zaino, comprano solo low cost e alloggiano negli ostelli, quasi mai in alberghi a 4 stelle. Impossi-

bile spiegarlo agli attuali protagonisti dell'establishment romano che punta a comunicare proprio con chi l'ospitalità alberghiera la evita. Chi afferma che la comunità turistica è tutta connessa e collegata, e che quello che conta sono i contratti con Google, Booking ed Expedia ha una vision parziale del mercato.

Il turismo supererà anche questa fase, ma se Roma continuerà così, la strada sarà sempre più dura!

Riqualificare un vecchio albergo senza sprecare

Supposto che gli albergatori piccoli e medi possano partecipare ai bandi POR FESR resi disponibili da molte Regioni, visto che questi bandi prevedono incentivi "a fondo perduto" per la ristrutturazione, ritorniamo sul tema della riqualificazione e ringiovanimento degli hotel italiani.

Tutti oramai concordano che sul fronte dell'ospitalità è necessario un robusto ringiovanimento delle strutture ricettive. Gli storici proprietari di un vecchio albergo così come quelli che acquisiscono una nuova attività strutturalmente "datata" devono studiare con attenzione quali interventi sono essenziali e quali sono da considerare superflui. E qui i pareri sono spesso divaricanti: c'è chi insiste sulle nuove tecnologie, chi sugli arredi della hall e degli spazi comuni, altri ancora sulle camere. A volte sarebbe più conveniente abbattere un vecchio hotel, in altri casi ciò che vecchio o per meglio dire "vintage" è preferibile al nuovo. Il consiglio è quello di studiare, confrontarsi e chiedere pareri esperti a chi se ne intende per poi decidere.

A livello internazionale – dice STR Global – la maggior parte degli alberghi che hanno cessato di operare avevano tra i 40 e 50 anni, più o

meno l'età che hanno gli alberghi della costa adriatica, dove si concentra il 70% del turismo balneare stagionale italiano.

In Europa gli alberghi che hanno più di 40 anni sono alla fine della loro vita finanziaria, ma garantiscono un reddito al gestore, ragione per cui non sono facilmente alienabili. Il gestore non rinuncia al reddito prodotto che considera perpetuo e quindi ascolta le eventuali offerte ma senza una reale intenzione di vendere. Meglio puntare sui proprietari-gestori di hotel alle prese con quell'ormai improrogabile aggiornamento tecnologico nei confronti del quale molti senior manager non simpatizzano, per cui è più probabile che siano disposti a cedere e vendere. Entrando nello specifico della ristrutturazione, può essere utile programmare una riqualificazione intelligente e sensibile, un "revamping" che genera quel fascino che gli alberghi nuovi non avranno mai. Per evitare che l'hotel appaia vecchio e obsoleto in un contesto di alberghi di recente costruzione possono bastare 80/90mila euro a camera. Se si vuole invece riqualificarne solo le camere senza intervenire sulla struttura possono bastare 50mila euro per camera... ma anche 15mila se si

volesse intervenire in economia. Non è la stessa cosa invece se si vuole fare un rebranding. Ad esempio chi si concentra sulle aspettative dei giovani e sulle modeste aspettative di alloggio dei *millennials* rischia di sottovalutare i valori immobiliari di hotel che hanno una storia e che spesso, nelle città capoluogo, sono superiori a quelli delle costruzioni post 1980. Un albergo con 50-70 anni di vita ha una storia e spesso un valore, anche per questo il rinnovamento negli hotel datati risulta più complesso e faticoso. Spesso conviene quindi realizzarlo "a rate" chiudendo l'albergo per periodi molto più brevi di quelli richiesti da una demolizione e ricostruzione totale. Solo per fare un esempio: due-tre anni di chiusura distruggono il portafoglio clienti e possono cancellare un hotel dal mercato. Accertato quindi che gli alberghi

signore: cipria, creme, collane di perle, nuova acconciatura, etc. Il maquillage dura qualche anno, poi si deve ricominciare.

Le difficoltà che frequentemente abbiamo incontrato nelle ristrutturazioni riguardano i bagni piccoli, che nei vecchi alberghi sono una sorta di standard così come i corridoi stretti e l'insonorizzazione debole.

Con nuove tinte, nuovi colori, nuovi arredi, nuovi letti e qualche altro "trucco" è possibile riportare i vecchi alberghi allo splendore di un tempo e a tassi di occupazione soddisfacenti. I nuovi materiali disponibili sul mercato rendono facili gli aggiornamenti delle lobby, degli spazi pubblici e delle camere. Quindi rendere più bella e piacevole la "vecchia signora" è possibile. La priorità di ogni riqualificazione è rappresentata dalle camere, perché sono le unità alloggio il cuore

quali sono le cose che i clienti amano, le cose per le quali l'ospite è disposto a pagare di più, le cose che generano "reputazione" e passaparola positivo. Tra queste ovviamente c'è il servizio (gesti gentili, sorrisi, freschezza, flessibilità) parzialmente sottovalutato negli ultimi tempi. Leggiamo ancora sui siti degli hotel italiani avvisi micidiali su orario di arrivo e di partenza che si applicano solo quando il tasso di occupazione delle camere si avvicina al 90%, un traguardo che in pochi raggiungono. Servizio e ospitalità sono prioritari, meglio dunque evitare messaggi e atteggiamenti spigolosi e antipatici. È tutto valore aggiunto anche per gli eventuali compratori. Il servizio eccellente rende finanziariamente interessante l'albergo perché il piccolo investitore lo pesa economicamente. Molti giovani architetti, condizionati dal *mood* delle nuove tendenze

social, sostengono che per catturare i clienti che appartengono alle giovani generazioni è superfluo pensare alle camere. Più importante per loro sono i servizi di lobby, di bar e gli spazi di entertainment dove socializzare. Pensano che le nuove generazioni di viaggiatori possano dormire anche in camere anonime dotate di bagni piccoli. Ma si sba-

Boutique hotel: il Sagamore Pendry di Baltimora (USA)



storici generano emozioni che i nuovi difficilmente riescono a trasmettere vale la pena di studiare e comparare le due opzioni:

- la prima è quella di trasformare il vecchio albergo in un boutique hotel, cosa improbabile per gli edifici nuovi. Il Sagamore Pendry Hotel (nella foto) è un esempio di cosa significa ringiovanire un hotel molto, molto vecchio che provoca la fantasia dei viaggiatori e facilita il "pricing";
- l'altra è quella di "truccare" l'albergo come si fa per le vecchie

dell'albergo, la fonte principale di reddito e customer satisfaction. E la "vecchia signora" va ritoccata nelle sue parti più intime: nel bagno. Termoarredo cromato, ampio box doccia in cristallo temperato e rubinetti nuovi e brillanti, biancheria generosa, courtesy service di qualità e una funzionale illuminazione (almeno 200 watt).

La priorità attuale per chi ha superato i 50 anni di vita è ineludibile: progettare un ritorno agli investimenti necessari alla ricostruzione e/o riqualificazione, studiando però

gliano. Possiamo affermare con certezza che ovunque nel mondo è il comfort delle camere la chiave essenziale per la soddisfazione dei viaggiatori: per i giovani fuori casa per lavoro, così come per i *baby boomers* in vacanza.

Agli albergatori più incerti e dubbiosi, che delle chiacchiere di marketing non si fidano, Trademark Italia suggerisce di partire dalla riqualificazione delle camere per creare un albergo di successo, tornando ad investire anche sulle risorse umane e quindi sul servizio.

IL BORSINO DELLE CATENE

Starwood Hotels & Resorts Worldwide (NYSE)



Accor Hotels (Bourse de Paris)



InterContinental Hotels Group (NYSE)



Hilton Worldwide (NYSE)



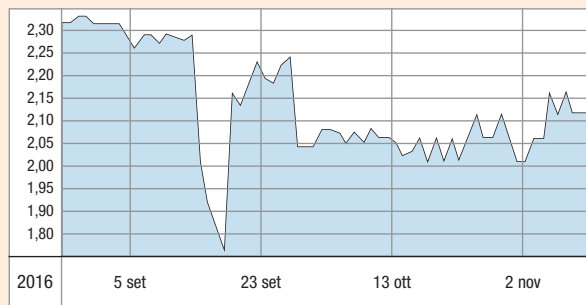
Choice Hotels International (NYSE)



Hyatt Hotels (NYSE)



Morgans Hotel Group (Nasdaq)



Millennium & Copthorne (London Stock Exchange)



NH Hoteles (Bolsa Madrid)



Meliá Hotels International (Bolsa Madrid)



Italian Hotel Monitor[©]

Primi dieci mesi di segno positivo per gli alberghi italiani, si consolida la ripresa dell'occupazione e crescono i prezzi

Dopo oltre 3/4 dell'anno, il quadro elaborato dall'Italian Hotel Monitor relativamente agli alberghi di 45 città capoluogo conferma il consolidamento della ripresa turistica in atto in numerose destinazioni italiane. Tra gennaio e ottobre 2016 l'indice di occupazione camere degli alberghi italiani cresce di 1,1 punti rispetto al 2015, il prezzo medio camera (Average Daily Rate) del +0,3% con una tariffa media superiore ai 114 euro (114,59 euro).

L'incremento complessivo (il dato

medio nazionale si attesta al 69,4%) evidenzia un'ampia diffusione della crescita, con la Room Occupancy (R.O.) in salita in ben 38 capoluoghi di provincia sui 45 monitorati. A trainare la ripresa sono in particolare Catania (+4,5 punti rispetto al 2015), Udine (+4,4), Genova (+3,3), Napoli (+3,2) e Bologna (+3,1). Sono ben 6 invece le città in cui viene superato il "muro" del 70% di occupazione camere: Firenze con il 76,2%, Roma (74,8%), Milano (72,6%), Venezia (71,9%), Napoli (71,3%) e Genova (70,2%). So-

no 20 le città che superano lo sbarramento del 60% di R.O., notoriamente emblematico di solidità gestionale.

I dati dell'Italian Hotel Monitor evidenziano dunque un positivo andamento del mercato alberghiero in gran parte del territorio nazionale, con solamente 3 città al di sotto del 50% di tasso di occupazione.

Segno tendenziale positivo anche per il prezzo medio che supera i 114 euro (114,59 euro). In fatto di ADR (Average Daily Rate) da segnalare gli aumenti registrati nei primi 10 mesi dell'anno a Firenze (+3,8%), Como (+3,6%), Genova e Cagliari (+3,1%), Napoli e Palermo (+3,0%). In diminuzione invece l'ADR di Milano che nel confronto con il 2015, anno di EXPO, si riduce di ben 5,7 punti percentuali.

Venezia si conferma la città con la tariffa media più alta (156,41 euro), seguita da Milano (135,69 euro), Firenze (131,18 euro), Roma (121,46 euro), Como (116,49 euro) e Torino (110,25 euro).

Abbinando i due indicatori, si nota chiaramente come le città con la migliore performance alberghiera nei primi 10 mesi del 2016 siano Udine, Genova, Napoli, Bologna e Torino.

Guardando al dettaglio dei segmenti alberghieri, da sottolineare la costante crescita degli hotel di segmento *luxury* che fanno registrare +0,4 punti di occupazione camere e +2,3% di prezzo medio di vendita.

Compravendite - novembre 2016

HOTEL IN VENDITA

Categoria	Camere	Location
5 stelle	68	Roma
4 stelle	100	Rimini
4 stelle	130	Giulianova
4 stelle	100	Bari
4 stelle	66	Verona
4 stelle	38	Madonna di Campiglio
4 stelle	50	Riccione
4 stelle	54	Milano (Stazione Centrale)
3 stelle	42	Salice Terme (PV)
3 stelle	30	Rimini - Viserbella

HOTEL IN LOCAZIONE

4 stelle	50	Ruvo di Puglia
4 stelle	90	Venezia - Mestre
4 stelle	60	Firenze
3 stelle	56	Riviera Romagnola

Ottima opportunità per chi vuole investire nel settore

Nell'alta Maremma Toscana, tra Siena e Follonica, è in vendita una Locanda di charme (20 camere), dislocata su 1200 mq con vista panoramica, arredata con manufatti di pregio, impianti tecnici recenti, cucina con attrezzature da ristorante di alto livello, 500 mq di annessi da recuperare, 60 ettari di terreno di cui 45 boschivi, 15 tra seminativi, foraggi e giardini, 550 piante di ulivo e 150 piante da frutto. Info: tel. 02862327; elena.genitoni@communicationagency.it

Chi vuole confrontarsi a proposito di andamento dei ricavi in tempo di crisi e/o di ripresa o vuole semplicemente effettuare una riflessione approfondita su costi, redditività e tendenze con basi scientifiche, Trademark Italia è a vostra disposizione tutti i giorni, 16 su 24 ore.
Tel. 0541.56111
mail: info@trademarkitalia.com

REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - GEN-AGO 2016

Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gen-Ott 2016	Gen-Ott 2015	Var 16/15	Gen-Ott 2016	Gen-Ott 2015	Var 16/15
+ TORINO	64,6	61,8	+2,8	110,25	107,68	+2,4%
+ GENOVA	70,2	66,9	+3,3	103,03	99,96	+3,1%
- MILANO	72,6	73,1	-0,5	135,69	143,96	-5,7%
+ COMO	65,2	64,9	+0,3	116,49	112,45	+3,6%
+ BRESCIA	51,3	48,6	+2,7	85,16	85,68	-0,6%
+ BERGAMO	68,4	67,2	+1,2	90,47	90,74	-0,3%
- PARMA	60,4	61,8	-1,4	89,61	87,77	+2,1%
+ REGGIO EMILIA	54,4	52,5	+1,9	83,62	83,37	+0,3%
+ MODENA	55,6	53,0	+2,6	86,47	84,95	+1,8%
+ TRENTO	57,3	56,1	+1,2	85,20	86,72	-1,8%
+ BOLZANO	64,9	63,6	+1,3	86,03	85,71	+0,4%
+ VENEZIA	71,9	71,5	+0,4	156,41	154,81	+1,0%
+ VERONA	63,0	62,8	+0,2	95,49	95,08	+0,4%
+ VICENZA	57,7	55,5	+2,2	84,28	84,57	-0,3%
+ PADOVA	63,0	63,0	+0,0	87,44	85,28	+2,5%
+ TREVISO	59,8	58,5	+1,3	85,31	84,77	+0,6%
+ UDINE	62,3	57,9	+4,4	89,66	87,16	+2,9%
+ TRIESTE	64,6	62,5	+2,1	89,87	89,45	+0,5%
+ FERRARA	56,6	54,8	+1,8	89,58	90,10	-0,6%
+ BOLOGNA	63,7	60,6	+3,1	98,87	96,47	+2,5%
+ RAVENNA	63,7	62,8	+0,9	85,51	85,63	-0,1%
+ RIMINI	67,1	66,3	+0,8	89,68	88,03	+1,9%
- REP. SAN MARINO	58,2	59,3	-1,1	84,95	86,57	-1,9%
- FIRENZE	76,2	76,4	-0,2	131,18	126,39	+3,8%
+ PISA	66,8	65,9	+0,9	88,11	87,90	+0,2%
+ SIENA	68,5	68,1	+0,4	97,69	97,96	-0,3%
+ ANCONA	62,0	60,2	+1,8	85,80	84,63	+1,4%
+ PESARO	62,6	62,1	+0,5	83,24	84,02	-0,9%
+ PERUGIA	52,9	52,2	+0,7	86,87	87,60	-0,8%
+ ROMA	74,8	73,8	+1,0	121,46	119,99	+1,2%
+ VITERBO	51,9	50,7	+1,2	84,31	83,77	+0,6%
+ LATINA	53,1	50,5	+2,6	83,75	83,65	+0,1%
- RIETI	48,9	50,8	-1,9	82,99	82,60	+0,5%
+ PESCARA	58,0	55,6	+2,4	86,22	86,30	-0,1%
+ NAPOLI	71,3	68,1	+3,2	103,08	100,07	+3,0%
+ BARI	61,2	58,4	+2,8	88,29	87,41	+1,0%
- FOGGIA	43,9	44,6	-0,7	83,33	82,53	+1,0%
+ TARANTO	55,2	53,2	+2,0	82,86	82,67	+0,2%
+ POTENZA	46,3	46,1	+0,2	81,25	80,89	+0,4%
+ REGGIO CALABRIA	52,9	51,3	+1,6	83,17	83,43	-0,3%
+ PALERMO	65,1	63,4	+1,7	93,86	91,14	+3,0%
+ MESSINA	57,8	56,2	+1,6	83,69	83,55	+0,2%
+ CATANIA	66,8	62,3	+4,5	88,03	91,41	-3,7%
+ CAGLIARI	61,3	60,1	+1,2	87,55	84,93	+3,1%
+ SASSARI	57,4	55,5	+1,9	84,23	84,04	+0,2%
+ TOTALE ITALIA	69,4	68,3	+1,1	114,59	114,22	+0,3%

Zoom sulle città Top Ten

Città	Occupazione % Camere		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	68,8	71,9	69,5
MILANO	68,8	72,6	70,7
FIRENZE	67,7	76,2	71,8
ROMA	69,4	74,8	73,5
TORINO	-	64,6	59,9
NAPOLI	-	71,3	67,1
GENOVA	-	70,2	66,2
BOLOGNA	-	63,7	62,9
VERONA	-	63,0	63,4
BARI	-	61,2	58,1
TOTALE ITALIA	69,0	69,4	65,2

Città	Prezzo Medio		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	446,05	156,41	92,92
MILANO	344,79	135,69	71,72
FIRENZE	395,45	131,18	60,39
ROMA	329,79	121,46	67,29
TORINO	-	110,25	55,99
NAPOLI	-	103,08	55,75
GENOVA	-	103,03	53,96
BOLOGNA	-	98,87	65,72
VERONA	-	95,49	58,07
BARI	-	88,29	55,07
TOTALE ITALIA	364,22	114,59	58,27

Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gen-Ott 2016	Gen-Ott 2015	Var 16/15
Luxury	69,0	68,6	+0,4
Upscale	69,4	68,3	+1,1
Midscale	65,2	64,3	+0,9

Tipologia	Prezzo medio		
	Gen-Ott 2016	Gen-Ott 2015	Var 16/15
Luxury	364,22	356,10	+2,3%
Upscale	114,59	114,22	+0,3%
Midscale	58,27	58,34	-0,1%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia

INVESTMENT&MARKETING

Creare un ristorante d'hotel economicamente vincente

Creare un ristorante di successo anche economico all'interno di un albergo richiede coraggio e immaginazione di marketing. La ristorazione, terrore dei manager d'albergo, è certamente una sfida che per essere vinta richiede che albergatore e ristoratore (se non sono la stessa persona) abbiano una visione condivisa del progetto. Ne hanno parlato recentemente albergatori e ristoratori di alberghi famosi in occasione di un meeting tenutosi a Londra, concentrando l'attenzione soprattutto sui ristoranti degli hotel indipendenti e non di catena.

Accantonate per il momento le due/tre stelle Michelin che fanno da calamita, ma raramente danno marginalità all'hotel, l'informalità sembra essere il *fil rouge* che sancisce il successo di un ristorante commerciale all'interno di un albergo. In particolare, negli hotel indipendenti, la ristorazione fa la differenza tra full service e limited service dove essere un hotel full service vale commercialmente e finanziariamente di più. L'essere casual e friendly dovrebbe anche semplificare l'organizzazione del ristorante che deve anche essere autentico nella sua proposta gastronomica. Poi ci vogliono fascino e giusta atmosfera



per attrarre gli opportuni segmenti di clientela. Occorre tenere conto infatti che il ristorante deve diventare una risorsa per l'hotel, un fattore attrattivo in grado di generare occupazione e far crescere le tariffe medie giornaliere, quindi deve essere frequentato dagli alloggiati (più che dai clienti passanti), vissuto, gestito e amato come driver strategico, come luogo di aggregazione simpatica, perché solo così può incrementare il profitto dell'hotel.

Non è facilissimo regalare un'esper-

ienza ristorativa piacevole ai propri ospiti, sia in termini di food che di ambiente e servizio. Gli ospiti viaggiando cercano sempre più qualcosa di "straordinario", magari una pizza non banale o un piatto tipico e caratteristico che aggiunga identità alla tappa del loro itinerario o alla loro sosta per affari. Niente ristorante allora se non siete sicuri di regalare una piacevole esperienza ai vostri clienti e un locale nel quale è possibile assaggiare piatti cari alla comunità locale.

Linee di design per il futuro, quando il design diventa finanza

Non ce ne vogliono i progettisti e gli architetti ma questi sono punti di vista emersi da recenti incontri a porte chiuse tra investitori e designer che stanno affrontando il lungo periodo di crisi. Ascoltandoli, Master Meeting può trasmettere consigli utili per riqualificare gli alberghi senza spendere troppo e per i giovani architetti questo significa trovare maggiori committenti.

Da questi incontri abbiamo potuto raccogliere questioni essenziali che piacciono a quegli albergatori che amano prima di tutto il risparmio, ma ugualmente vogliono assicurare una buona, moderna e funzionale ospitalità ai loro ospiti. La cosa appare difficile ma proviamo a sintetizzarla e descriverla per punti:

1. gli architetti e gli arredatori presenti a quel recente Forum citavano questa priorità: lavorare insieme ai

fornitori industriali e ai produttori evitando i rappresentanti, i venditori, i promoter, i concessionari e gli artigiani. È importante evitare le commissioni commerciali (circa 20%) e isolare i “collegi troppo creativi” che pur non avendo esperienza alberghiera di classe internazionale puntano a sedurre l'albergatore imponendo schemi e modelli estetici sperimentali (colori forti, equipaggiamenti stravaganti, stragemmi tecnologici, etc.);

2. un invito “alla modestia progettuale” che punta a ridurre gli eccessi e ad assicurare alla proprietà un’oculatezza delle spese di ringiovanimento e mira in sostanza a fare felici i clienti senza impressionarli con cose originali, inutili e mai viste prima;
3. la recessione è un invito alla parsimonia. Guai a chi spende soldi superflui in tessuti, tendaggi, corian e marmo. Il progettista deve essere molto più consapevole di dove sta l’impatto positivo per gli ospiti di un hotel. Archiviato il minimalismo che ha costi iperbolici, deve puntare a fare cose che lascino l’ospite a bocca aperta (a basso costo) per generare quell’*effetto wow* che lo fa partire soddisfatto e quindi ritornare;
4. fare molta attenzione ad arredare gli hotel con cose originali, folkloristiche, tipiche del posto per dare un sapore locale a un hotel. Giusto che l’architetto locale ami il suo territorio e aderisca alla provinciale poetica del chilometro zero e dell’artigianato locale, ma il rischio di produrre un effetto kitsch è altissimo e potrebbe non piacere al cliente. L’equilibrio e il gusto facilitano la scelta di mobili dal sapore territoriale e di opere d’arte a buon mercato, ma “localizzare” non aggiunge purtroppo valore all’investimento;

5. c’è una cosa che costa e squilibra i budget: la sostenibilità. Quando si ha a che fare con i temi legati all’ambiente e alla green economy, i preventivi lievitano. Qualcuno afferma che nel tempo le soluzioni green ed ecosostenibili daranno grandi risultati, nell’immediato non si può dimenticare che elementi come l’aria condizionata, l’acqua abbondante, tanta luce e biancheria bianchissima hanno un rilievo essenziale per l’ospitalità e sono pochi i viaggiatori pronti a privarsene davvero;
6. priorità il design della camera. Si può eliminare la scrivania e piazzare una televisione da 50” agganciata al muro o al soffitto, ma poi una scrivania serve e bisogna metterla da qualche parte, magari al posto di uno dei due comodini. Serve un posto per na-

scondere il frigorifero, un comodo ripiano collegato con prese elettriche e cavi telefonici, perché è lì che la maggior parte delle persone si siede per leggere e scrivere mail; la scrivania ci vuole!

7. la tendenza principale è molto chiara. Parlando di nuovi comfort gli archistar dedicano al bagno lo stesso spazio occupato dalla camera. Gli architetti giovani non ancora, ma l’elemento che tutti i viaggiatori d’albergo amano di più è proprio il bagno. Diversi team di architettura alberghiera ammettono che “nessuno di noi spreca tempo nello studio dei bagni e nell’aumento della loro dimensione perché i costi del bagno sono già più pesanti di quelli della stanza”.
8. grande sollievo per gli albergatori viene dal trend internazionale per il quale le camere possono essere ora più piccole. Persino Hilton ha deciso nel suo progetto alberghiero TRU di costruire camere più piccole, dai classici 27 metri quadrati a 22 metri quadrati magari destinando quei 5 metri alla dimensione del bagno. Che dire agli albergatori che sulle coste italiane dispongono mediamente di camere doppie da 14 metri bagno compreso?
9. ultimo ma non meno importante. Serve ancora perdere tempo a disegnare mobili, sedie, divani, testate



del letto, controsoffitti e lampadari? Ora ci sono prodotti industriali eccellenti per qualità, funzionalità e design che si possono mixare e piacere agli ospiti. Si fanno economie formidabili acquistando prodotti seriali e ben fatti.

Il segreto per evitare sprechi: al primo posto di un buon progetto alberghiero c’è il lavoro di squadra. La squadra impedisce i pasticci, perché la squadra non sogna e spesso blocca le fantasie dei designer più ambiziosi. Ecco perché un buon architetto non lavora da solo, porta con sé dei buoni fornitori che non riconoscono “stecche” a due cifre ai committenti e che consegnano in tempo equipaggiamenti ed arredi per la gioia e la convenienza della proprietà e... dei viaggiatori.

TREND

Mercato alberghiero col vento in poppa

Durante il recente evento "Italian Hotel Investment Day" l'appuntamento dedicato agli stakeholder del settore alberghiero, unico nel suo genere in Italia, organizzato da EY, società che opera nei servizi professionali di revisione e organizzazione contabile, con il patrocinio di AICA (Associazione Italiana Confindustria Alberghi) e di IATH (International Academy of Tourism and Hospitality), sono stati presentati i dati sugli investimenti alberghieri in Italia e un focus in particolare sui risultati delle analisi sul mercato di Milano e Roma. L'anno 2015 ha dimostrato come l'Italia sia una destinazione unica al mondo, con oltre 390 milioni di presenze alberghiere, di cui circa la metà di turisti internazionali, dico la survey. In aggiunta a questo è però il dato sul volume delle transazioni nel mercato immobiliare alberghiero dello stesso 2015 a essere ancora più interessante: sono stati 795 i milioni di euro di valore totale investito, che hanno riportato il mercato ai valori del 2012, dopo due anni di recessione. Ma c'è di più, come ha spiegato **Marco Zalameda**, Head of Hospitality di EY: «Il mercato alberghiero italiano grazie ai numeri fondamentali in crescita e ai risultati positivi degli ultimi anni, sta veramente sempre di più catalizzando l'interesse degli investitori. Ecco perché, con 770 milioni di euro

di transazioni già concluse alla fine del terzo trimestre di quest'anno, prevediamo che il volume degli investimenti nel settore alberghiero supererà, proprio nel 2016 la soglia di 1 miliardo di euro, dopo i 795 milioni del 2015, confermando il trend di continua crescita degli ultimi 3 anni».

Milano e Roma in prima linea

Altro dato molto importante poi è che il trend del prossimo futuro per gli investimenti è anch'esso positivo: dalla ricerca EY emerge, infatti, il forte interesse di operatori alberghieri alla continua ricerca di opportunità per stabilirsi nei principali mercati italiani quali Roma, Milano, Firenze e Venezia, come dimostrato dalle numerose nuove aperture previste nei prossimi anni. Sempre l'analisi ha spiegato che, con oltre 1.000 nuove camere in cantiere nei prossimi due anni, Milano è una delle destinazioni più gettonate da investitori e operatori alberghieri anche se già a fine 2015 il capoluogo lombardo poteva contare su 472 strutture per un totale di 28mila camere. Con riferimento alle performance, il mercato milanese nel 2015 ha raggiunto ottimi risultati: l'effetto Expo ha infatti fatto registrare un incremento delle presenze alberghiere del 14% su base annua rispetto al 2014. Nel 2016 si prevede un assestamento

delle performance alberghiere, ma su livelli in crescita rispetto ai traguardi raggiunti nel 2014. Per quanto riguarda l'altrettanto importante mercato alberghiero, quello di Roma, anche nel 2016 si è visto che esso continua ad attrarre investitori, come dimostrato dalla vendita dell'Adrovandi Palace e dell'Hotel d'Inghilterra. Non solo, però: più in generale si prevede che il mercato alberghiero capitolino consoliderà la propria crescita grazie al miglioramento dell'economia nazionale e al costante aumento della domanda internazionale. Il 2015 si conferma infine essere stato un anno positivo anche per la Capitale quanto a performance turistica: con oltre 26 milioni di presenze, Roma è ancora la città italiana più visitata, con un incremento delle presenze alberghiere del 3% rispetto al 2014: la crescita è stata garantita soprattutto dall'aumento degli arrivi dall'estero che attualmente corrispondono al 72% degli arrivi totali.

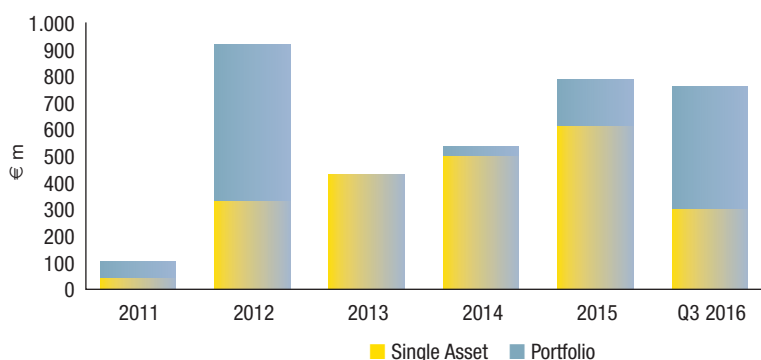
Tutta l'Italia è nel mirino

Conferme sul trend positivo che ha caratterizzato il mercato turistico immobiliare italiano nell'ultimo periodo sono arrivate anche da Bergamo, dove a fine settembre scorso è andata in scena l'ultima tappa del Tourism Investment 2016, unico evento, in Italia, dedicato solamente al mondo del real estate turistico. Nella kermesse infatti è stato riconfermato che il forte interesse degli investitori, sia italiani che internazionali, verso il mercato alberghiero italiano non è diretto solo alle grandi città, ma anche alle destinazioni di resort come Sardegna, Puglia e Trentino.

Catene tricolori sugli scudi

E proprio durante il Tourism Investment 2016 di Bergamo un'altra conferma dell'interesse generale a investire in Italia è arrivata dalla ricerca "Italian Hotel Groups", realizzata e presentata da Pkf hotelexperts. Nato con l'obiettivo di map-

Tab. 1. Investimenti nel mercato immobiliare in Italia: 2011-2016 (al terzo trimestre)



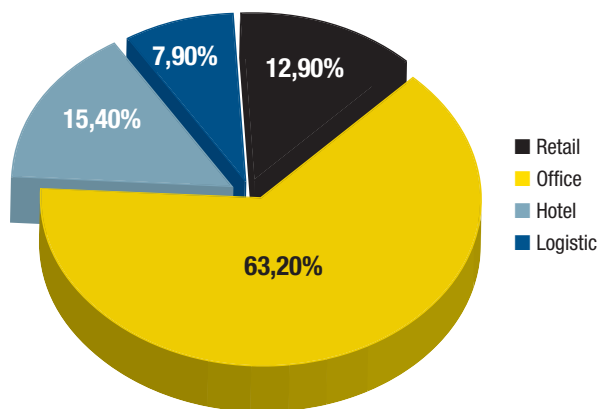
Fonte: Italian Hotel Investment Day

pare i gruppi alberghieri italiani, considerati una vera spina dorsale dell'imprenditoria alberghiera, lo studio ha cercato di capire come essi si presentano, come investono e come performano per tracciare un preciso identikit di chi fa realmente muovere il mercato. La ricerca, presentata e discussa da alcuni tra i maggiori player del settore (AccorHotels, Atahotels, AllegroItalia Hotels & Resorts, Best Western Hotels & Resorts, Choice Hotels Europe, Hnh, Melià Hotels International, Piazza di Spagna View, Planetaria Hotels, Starhotels, TH Resorts, Town House), è stata anche il punto di partenza di un osservatorio sul futuro del settore ricettivo italiano. Nello specifico, l'analisi si è concentrata sulle strategie dei gruppi alberghieri italiani: termine questo con il quale i ricercatori hanno voluto indicare le aziende italiane con almeno due strutture di proprietà o in gestione e 100 camere. Risultato? Oggi si contano oltre 600 gruppi alberghieri italiani e soprattutto si evidenzia la tendenza della maggior parte di questi ultimi ad affiliarsi a catene internazionali e a brand, o attraverso contratti di franchising o, seppur in modo meno diffuso, tramite contratti di management. Il confronto tra i principali player del settore quindi ha portato ad evidenziare un mercato dell'hôtellerie italiana in costante movimento, nel quale avanzano proprio i gruppi alberghieri nazionali che, dal 2010, hanno raddoppiato la loro quota di mercato, passando dal 10 al 20%.

Un mercato vivace e in crescita

La crescita del settore è segnalata anche da Scenari Immobiliari, istituto indipendente di studi e ricerche, che ha recentemente pubblicato il suo "Rapporto sul Mercato Immobiliare Alberghiero": la stima per fine anno è di un fatturato ancora in crescita, per un ammontare pari a 2,4 miliardi di euro e con una variazione attesa di +14,3%, rispetto al 2015. E già si prevedono aumenti anche nel 2017. Motivi? Il ragionamento è ampio. Si parte dal fatto che il turismo internazionale in Italia nel 2016 ha vissuto un an-

Tab. 2. Volumi di investimento immobiliare in Italia nel 2015



Fonte: Italian Hotel Investment Day

no positivo, favorito dal mutato quadro delle preferenze nelle destinazioni geografiche e dall'effetto Expo che ha avuto ricadute positive anche sul mercato immobiliare alberghiero, creando un circuito virtuoso di maggiore fiducia nel comparto. E le buone performance turistiche hanno avuto ricadute positive sull'intera filiera del sistema ricettivo. Così si scopre che il fatturato del mercato immobiliare alberghiero italiano nel 2015 è arrivato a quota 2,1 miliardi di euro, registrando una variazione rispetto al 2014 di più di 10,5%. Si tratta dell'incremento più significativo degli ultimi sei anni. Le catene internazionali hanno importanti piani di crescita in Italia e anche gli operatori nazionali sono tornati attivi sul mercato, con strategie di sviluppo. La vivacità del mercato si mantiene elevata nel 2016 con prospettive di crescita anche per i prossimi mesi. Lo studio spiega, inoltre, che il par-

co alberghiero italiano si è rinnovato nell'ultimo anno con 23 strutture, per un totale complessivo di 2.447 camere, principalmente sul segmento alto di servizio, a quattro e a cinque stelle. Risulta significativa la quota di nuove aperture, 11 in totale (999 camere), delle quali 4 alberghi a cinque stelle (per 388 stanze in totale). L'andamento del mercato immobiliare alberghiero italiano, in confronto alla media europea, è più attrattivo grazie a un insieme di fattori che lo contraddistinguono e lo caratterizzano, quali l'interesse delle catene per il settore del lusso e per quello economy, ricchezza di immobili da valorizzare, elevata presenza di trophy asset e, più in generale, ampie potenzialità di sviluppo. È importante sottolineare inoltre che la crescita del mercato non riguarda più solo Milano e Roma, ma si allarga ad altre aree significative come Venezia, Firenze, Torino. **D.D.**

C'è l'Italia nei piani di Oetker Collection-Masterpiece Hotels

Le prossime aperture della catena alberghiera di lusso sono in Brasile e negli Usa, ma Oetker Collection-Masterpiece Hotels, catena alberghiera internazionale di lusso, è molto interessata anche al Belpaese. Come dichiarato da **Jean-Pierre Soutric**, senior vice-president sales & marketing: «La prossima apertura nella primavera del 2017 sarà il Palácio Tangará a San Paolo del Brasile e per i primi mesi del 2018 ci apprestiamo a realizzare l'operazione New York. Nelle mire della catena c'è però anche l'Italia, un mercato dove vogliamo essere presenti, ma a modo nostro, con un masterpiece hotel, un albergo di valore eccezionale come gli altri dieci della nostra collezione tra Francia, Germania, Marocco, Gran Bretagna, Caraibi e Seychelles. Contatti in realtà ci sono stati, ma preferiamo procedere con calma, perché vogliamo sicuramente trovare un albergo secondo i nostri standard». Poiché però entro il 2020 il gruppo conta di arrivare ad almeno 15 strutture di lusso, tra queste si può pensare che ce ne sarà anche una italiana.

Breaking news

Eccesso di tecnologia: spesa superflua o irrinunciabile?

Sono davvero necessarie le tecnologie in hotel visto che spesso rischiano di complicare il soggiorno del cliente? Si arriva in camera e bisogna inserire la scheda nella tasca del risparmio energetico. E qui comanda la domotica che non consente di avere il caldo e il freddo che ogni singolo cliente desidera, perché lo decide la reception. Per comandare e regolare le luci c'è poi un tablet che bisogna utilizzare anche per chiudere le tende oscuranti, per sollecitare la consegna del bagaglio, per ordinare il breakfast o un semplice sandwich. E se un cliente non è un "nativo digitale" quando arriva il momento di partire (supponiamo che si fermi 1-2 notti) esiste l'elevato rischio che ancora non abbia imparato ad utilizzare il famigerato tablet. Tutte queste cose si potrebbero fare con grande semplicità manualmente e con il minimo sforzo... come una volta! È quindi così fondamentale avere una presenza tecnologica così invadente nel proprio hotel? A chi giova la domotica? E la tecnologia migliora davvero l'esperienza di soggiorno dei viaggiatori?

Noi viaggiatori sappiamo che per imparare a utilizzare il tablet ci servono mediamente tre/quattro di minuti e che per capire a quale segno corrisponde la lampada sul comodino ne servono altri due. Che male ci sarebbe se ci fosse l'interruttore e la chiusura delle tende oscuranti fosse manuale? Troppo spesso le nuove tecnologie digitali sono complicate e costose e non suscitano reazioni positive da parte degli ospiti, soprattutto se si tratta di *baby boomers*.

Sintesi estrema, le persone educate che in camera trovano un tablet per gestire il proprio riposo a pagamento, che ricevono messaggi digitali sintetizzati, che devono darsi da fare per risparmiare energia elettrica, non vengono messi a loro agio. Nove su dieci di loro si aspettano atteggiamenti ospitali e comfort tradizionali, un contatto personalizza-

to e non freddi messaggi (o strumenti) che indicano una scarsa empatia da parte di chi li trasmette.

Il grado di influenza dei messaggi sulla clientela

Secondo LMA (Larry Mogelonsky, il guru canadese dell'ospitalità) ci sono differenti format di comunicazione che vanno gestiti in ordine di importanza anche adesso che tutto sembra passare attraverso la rete e gli operatori sembrano muti. Internet a parte – dice Mogelonsky – se vuoi l'attenzione del cliente punta sulle interazioni ravvicinate, personali, intime perché sono influenti sulla decisione (o la scelta) del cliente. È sconsigliabile nel settore dell'ospitalità utilizzare messaggi abbreviati da telefono mobile, messaggi che palesemente trasmettono la tua fretta al cliente. L'ospitalità è luogo di buona educazione e bisogna evitare comunicazioni collettive e impersonali. È sbagliato parlare senza guardare in faccia l'ospite, è sbagliato mandare messaggi che non siano cartacei e consegnati a mano, soprattutto è sbagliato mettere avvertenze, divieti e restrizioni sui siti web. A qualche *millennial* questo può anche piacere, ma nove volte su dieci è sbagliato, dannoso, antipatico. Guai quindi a tagliare le conclusioni e i saluti nelle lettere o ad esprimere fretta nelle comunicazioni, scritte e verbali. Questa, secondo LMA, la gerarchia delle comunicazioni, dalle più influenti sul ricevente (le prime) alle insignificanti e antipatiche (le ultime):

1. messaggi one-to-one, vis à vis, ravvicinati fino a toccarsi
2. incontri e riunioni di gruppo
3. un appunto o una nota scritta a mano
4. un messaggio personalizzato (con il cognome)
5. una telefonata senza rumori di sottofondo
6. una lettera personale stampata su carta
7. una telefonata sul cellulare con sottofondo rumoroso
8. una mail personalizzata diretta (nome o cognome)
9. una mail collettiva inviata a un gruppo di più interlocutori
10. i messaggi meno influenti sulla

clientela sono quelli trasmessi utilizzando i social media come LinkedIn o Facebook o peggio ancora twitter

È evidente che dal sei in poi state comunicando male!

Le Olimpiadi giovano agli hotel?

Le Olimpiadi di Rio de Janeiro hanno avuto sugli hotel della metropoli brasiliana un effetto molto positivo, più incisivo di quanto era avvenuto a Londra e Pechino rispettivamente nel 2012 e nel 2008. Secondo i dati di STR gli hotel di Rio de Janeiro hanno fatto registrare un aumento del 278,6% del RevPAR nel mese di agosto combinato con una crescita del 26,6% dell'occupazione e del 199,2% del prezzo medio giornaliero (che ha superato i 250 euro). In confronto, Pechino ha visto un aumento del 184,2% del RevPAR durante le Olimpiadi del 2008, e Londra ha sperimentato un aumento del RevPAR "solamente" del 44,4% durante il mese olimpico.

Le Olimpiadi brasiliane hanno evidentemente attratto molti più turisti di quelle londinesi e cinesi, basti pensare che le prenotazioni sui voli per Rio sono aumentate del 220%, con l'Italia al quarto posto tra le nazioni europee di partenza, dietro a Francia, Spagna e Germania.

Appare dunque indiscutibile l'"effetto Olimpico": il numero delle prenotazioni di voli dall'Europa verso il Brasile è più che raddoppiato rispetto all'anno precedente, i prezzi e le performance alberghiere si sono impennati a tutto vantaggio dell'economia locale. Grazie alle Olimpiadi (e prima per i Mondiali di Calcio) sono stati ristrutturati e riqualificati numerosi hotel, molti altri sono stati costruiti ex novo contribuendo allo sviluppo dell'offerta turistica: 38 nuovi alberghi in più per ulteriori 10mila camere circa e una crescita del 33,4% della disponibilità complessiva. E proprio l'ospitalità degli hotel di Rio in un sondaggio condotto dal Ministro del Turismo ha ottenuto il miglior punteggio, ricevendo il 98,7% di voti favorevoli tra i turisti stranieri e il 92% di quelli brasiliani.

La corsa agli investimenti alberghieri in Brasile non si è però arre-

stata con le Olimpiadi, secondo Lodging Econometrics in Brasile ci sono 407 alberghi in fase di sviluppo per circa 71.000 camere mentre solo a Rio de Janeiro sono in via di sviluppo 41 alberghi (8.235 camere). Trenta di questi (con 6.515 camere) sono già in costruzione mentre altri due (con 400 camere totali) inizieranno i lavori nel 2017. L'impulso delle Olimpiadi sta cambiando l'industria alberghiera della metropoli carioca.

Nuove aperture in Europa: il mercato segna una crescita del 14,9%

A ottobre, il mercato alberghiero europeo ha registrato complessivamente 1007 progetti nuovi per un totale di 153206 camere in costruzione, pari a un aumento del 14,9% rispetto a ottobre del 2015. A rivelarlo è il report di STR in cui non sono incluse le trattative ancora in fase di definizione. Solo nel mese di ottobre, in Europa sono stati firmati 442 progetti per 66787 camere numeri che attestano un aumento del 21,6% rispetto allo scorso. A riportare il maggior numero di camere in costruzione è stata la città di Londra con 6217 camere in 36 alberghi, seguita da altri tre mercati chiave con oltre 2000 camere in costruzione: Mosca (4012 camere in 17 alberghi); Istanbul, (3596 camere in 20 alberghi); e Berlino, (2779 camere in nove alberghi).

Il W Hotel Algarve aprirà nel 2018 in Portogallo

W Hotels Worldwide, oggi parte di Marriott International (NASDAQ: MAR), ha annunciato l'apertura del W Algarve nel 2018, sulla splendida costa portoghese di Algarve. Sviluppato in collaborazione con Nozul Algarve, S.A., l'hotel è il terzo W ad aprire in Europa, marchio che identifica resort di charme situati in località di particolare suggestione e caratterizzati da una filosofia dell'accoglienza dinamica e frizzante.

«Questo paradiso di fronte al mare è lo sfondo ideale per il marchio W», ha dichiarato Anthony Ingham, Global Brand Leader di W Hotels Worldwide. «Situato su una delle coste più belle del mondo il W Al-

garve incarna alla perfezione i valori del brand W: bellezza mozzafiato, audacia e brio».

Situato su un 250.000 metri quadrati di fronte al mare, W Algarve è un buen retiro dove assaporare un'autentica life experience sul territorio, grazie anche a un ricco programma di eventi esclusivi, firmati W, nel mondo della moda, della musica e del design. L'hotel offrirà 134 camere eleganti e suite, tra cui due Extreme WOW Suite, una reinterpretazione del marchio W della Suite Presidenziale. Gli ospiti e gli abitanti potranno rilassarsi in una delle tre fantastiche spiagge private di W Algarve, sorseggiare un cocktail in piscina o rilassarsi nell'avveniristica spa. E ci sarà an-

che la possibilità di praticare tennis, fitness e yoga all'aperto.

Le mete top dell'inverno

Secondo il report realizzato da Sojern, "Q3 Global Travel Insights" che analizza i trend di fine anno dei viaggiatori europei, le mete preferite per il lungo raggio sono state quest'anno Bangkok, Dubai, Miami e Bali. Mentre Barcellona, Palma di Maiorca e Madrid restano in testa per i viaggi a corto raggio. La ricerca evidenzia inoltre, un incremento delle prenotazioni nei giorni a ridosso o successivi al Natale, ovvero 22, 23 e 26 dicembre. Sabato è risultato il giorno preferito per le partenze sia a corto che lungo raggio.

Ota Ota fortissimamente Ota

Le OTA sono sempre più forti, troppo. Nel 2015 le prime 4 Online Travel Agency mondiali hanno speso 3,5 miliardi di dollari nel marketing e nella pubblicità. Una cifra che fa capire come un hotel indipendente non ha alcuna chance di competere con quel tipo di potere di marketing sui canali online. Un piccolo albergatore può investire nelle relazioni con le OTA e spendere soldi sui siti di metaricerca, punti di partenza per potenziali nuovi ospiti, per attirare l'attenzione dei turisti alla ricerca di ospitalità, per intercettare i curiosi che girano sul web alla ricerca di un hotel che non paga le esagerate commissioni delle OTA.

Pagare per fare retargeting e per campagne attraverso le OTA sembra essere l'ideale per gli hotel indipendenti, perché ormai è sulle OTA che i viaggiatori, business o leisure stanno progressivamente andando. Pagare per un posizionamento su Tripadvisor in Italia non ha un costo proibitivo e il focus è quello di gestire con diligenza recensioni positive e i reclami degli ospiti. Negli Stati Uniti essere in posizione chiave su TripAdvisor costa circa 1.000 dollari al mese, un sacco di soldi per un piccolo albergo di 50 camere, magari stagionale. Ogni hotel - secondo i maggiori esperti del mondo - dovrebbe dotarsi di un'agenzia di comunicazione che si occupi professionalmente di social media per dare informazioni su quello che sta succedendo sia in albergo che sul mercato dei turisti.

Molti albergatori hanno capito l'importanza della comunicazione via mail per fare direct marketing che non è affatto una strategia vecchia perché rende parecchio a chi la usa con attenzione. Un piccolo albergo indipendente ha il dovere di lavorare con il proprio portafoglio clienti, perché quelli sono suoi, gli altri appartengono alla OTA. Con 50 camere e una vita di buona gestione l'albergatore potrebbe disporre di un database di 15.000 mail di ospiti, un numero di indirizzi più che sufficiente per promuovere l'hotel nei periodi di bassa stagione o chiudere i buchi quando serve. È più facile trovare un cliente ideale tra i nostri ospiti passati che tra quelli delle OTA. In alternativa i piccoli albergatori - prima di rinunciare alla gestione - possono fare "old style marketing" e cercare turisti viaggiando, visitando i gestori delle agenzie migliori che poi sono quelle che si trovano sul corso o sulla via principale delle grandi città europee*. Se non ci provano il loro destino economico è nero.

* *TTG Londra: open to all travel agents in the UK and Ireland, the TTG Top 50 Travel Agencies 2017, in association with Kuoni, is the ULTIMATE search for the best high street stores and travel agencies.*