

HOTEL & FINANZA

Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero

VIAGGI&OSPITALITÀ
COMFORT DEL VECCHIO MONDO. OPTIONAL SUPERATO?

HOTEL TRANSACTION
INTEGRAZIONE STARWOOD E MARRIOTT: NESSUNA RIVOLUZIONE PER ADESSO

SCENARI
TURISMO E FINANZA. UN ANNO CHE SORPRENDERÀ

L'INVASIONE DEI CAPITALI CINESI NEGLI HOTEL OCCIDENTALI

Dal 2011 in avanti gli investimenti cinesi nel settore alberghiero occidentale sono cresciuti senza sosta fino alle grandi manovre del 2016, con il tentato acquisto di Starwood Hotels & Resorts Worldwide da parte del colosso assicurativo Anbang e la più recente acquisizione di Carlson Hotels da parte di HNA Group.

ITALIAN HOTEL MONITOR

Occupazione camere e prezzo medio in crescita per gli alberghi italiani nel 2016. Le città più performanti in termini di R.O. sono state Firenze, Roma, Milano, Napoli e Venezia si confermano le città più performanti in termini di R.O. crescono anche i prezzi del +0,3% nei 4 stelle e del +2,5% nei 5 stelle e 5 stelle L.

INNOVAZIONE SÌ, MA SENZA DIMENTICARE LA CUSTOMER SATISFACTION

Quando si progetta un albergo nel quale la componente di design è "centrale", l'architetto, il progettista, il designer devono avere una visione capace di innescare, da un lato, reazioni emotive positive da parte degli ospiti, e dall'altro soddisfare le esigenze economiche di proprietario e investitore nonché facilitare il lavoro del gestore. Ma soprattutto il progetto deve essere in grado di garantire elevati e percepibili standard di comfort.

Editoriale

di Aureliano Bonini*

Comfort del vecchio mondo. Optional superato? Viaggi e trasporti: strategie low cost e no frills che mettono a rischio il turismo di qualità e la “buona” economia

Gli aeroporti italiani sono compartecipati e funzionano con il denaro pubblico, che viene elargito in larga misura a molte compagnie aeree per portare voli e passeggeri. Si parla di milioni di euro, un fiume di denaro che passa dalle casse pubbliche a quelle di compagnie low cost così abili da riempire gli aeromobili al punto da farli sembrare delle scomodissime carrozze di terza classe, di ferroviaria memoria. Viaggi privi di qualunque comfort, ma così economici da stuzzicare l'interesse e consentire a milioni di persone di muoversi, spostarsi e interagire sostenendo che in questo modo si favoriscono la socializzazione, l'economia e il turismo.

Cosa fanno le compagnie aeree low cost per aumentare il numero dei passeggeri in arrivo e in partenza in una località che vuole diventare destinazione turistica d'eccellenza? Fanno marketing o meglio co-marketing, dicono loro. Fanno dumping diciamo noi, ma purtroppo quello che fanno lo fanno con la complicità del sistema pubblico: per farle volare in Italia in co-marketing si spendono circa 150 milioni di euro all'anno, due terzi dei quali, si dice, li incassi la compagnia irlandese Ryanair.

Ma qualcosa di “pericoloso” sta per segnare ulteriormente il futuro dei cieli. Ai primi di dicembre infatti United Airlines ha annunciato una nuova tariffa per il 2017, molto intrigante economicamente. Questa nuova tariffa super scontata consentirà ai passeggeri di portare con loro unicamente un piccolo elemento in grado di essere posizionato sotto il sedile. Inoltre i posti a sedere non saranno assegnati fino al giorno della partenza, il che significa che le persone che viaggiano insieme (coppie e nuclei famigliari) rischieranno di ritrovarsi separate sull'aereo.

Se questa tariffa dovesse avere successo e fare proselitismo, mi chiedo a cosa serve investire in hotel nuovi, innovativi e confortevoli. Sbarcare da un volo senza valigia mi pare assomigli più a un naufragio che a una piacevole occasione fuori casa o ad una trasferta di lavoro. E anche se questa politica tariffaria porterà risultati positivi nei bilanci della compagnia aerea che vedrà aumentare il proprio load factor e la differenza costi-ricavi, continuo a ritenere (come altri esperti della “vecchia scuola”) che il viaggio e il trasporto collegato facciano

parte di quel turismo di qualità, in grado di generare buona economia e buona finanza ed espandere gli affari. D'altro canto i “viaggi da pellegrini” su aeromobili no frills, privi di qualunque servizio in volo ma anche a terra (soprattutto in caso di problemi), verso mete a basso costo non servono a far prosperare l'offerta turistica ma solo a sovraccaricarla antropicamente.

Ai *millennials* però il sovraccarico piace e pure il low cost. Forse vuol dire che il comfort del vecchio mondo è un optional superato e che ciò che è essenziale e basilico piace al punto che nei prossimi anni su qualche aeromobile si potrà cominciare a volare restando in piedi in quanto saranno disponibili meno sedili e magari senza maschere d'ossigeno e hostess.

L'annuncio di questa nuova tariffa economy statunitense ha già fatto il giro del mondo e potete stare certi che indurrà altre compagnie ad emularla magari arrivando a completare il ciclo del risparmio in volo con il tanto temuto *no toilet onboard*. Forse è una pura questione di tempo visto che spesso su quattro toilette solo due funzionano. Mi permetto di anticipare ai lettori italiani che soffrono per la crisi della loro beneamata compagnia di bandiera Alitalia-Etihad che le compagnie aeree del Nord America nel 2015 hanno raccolto 11 miliardi di fatturato con un incremento di circa il 25% rispetto al 2014 e che tutto questo è dovuto ai risparmi di personale, di spazio superfluo, di consumi gratuiti in parallelo all'aumento del massimo carico. Ai viaggiatori di tutte le età, ai cosmopoliti, a chi magari boy scout non è stato, tutto questo piace? Speriamo di no.

Per il settore alberghiero c'è il rischio che, guardando troppo ai modelli di business del settore aereo, qualche imprenditore decida di riprodurli nella propria struttura ricettiva offrendo camere d'albergo prive di tutto. Del resto se ci sono migliaia (se non milioni) di persone che per risparmiare qualche euro saliranno su un aereo senza nemmeno il proprio bagaglio a mano ce ne potrebbero essere altrettante disposte ad accettare una camera d'hotel priva di qualunque comfort oltre al letto (più scomodo di quello di casa), il bagno e il riscaldamento. Sarebbe un disastro per l'offerta alberghiera e un enorme passo indietro per l'ospitalità in genere.

In albergo, per la reputazione dell'Italia, noi raccomandiamo anche oggi di differenziare al massimo la propria offerta, ma verso l'alto, proponendo il meglio e mai riducendo il servizio al punto minimo essenziale per i “pellegrini”. È fondamentale aggiungere elementi e servizi e non toglierli, per elevare la customer satisfaction e fidelizzare al massimo i propri ospiti: camere ri-

*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.

strutturate, wi-fi gratuito, un eccellente servizio di pulizia, un breakfast indimenticabile. È un dovere assicurare servizi di buona qualità, "migliori di quelli di casa". Ribadiamo ai passeggeri che si adattano senza problemi, che essere dentro l'industria dell'ospitalità (e vivere di ospitalità) significa far parte della grande industria che comprende trasporti, intermediazione, allog-

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.

gio, ristorazione, entertainment, un'industria che deve anche consentire spostamenti gradevoli e far sognare posti migliori di quelli dai quali si parte. Perché senza sogni e comfort il viaggio è un freddo trasloco, che sia per piacere o per affari, da non ripetere.

Se dunque le modalità *low cost* e *no frills* si diffondessero nel settore alberghiero con la stessa rapidità dettata dalle LCA, per le più importanti compagnie alberghiere mondiali sarebbe un disastro in termini di marketing. Gli alberghi diventerebbero dei dormitori a prezzi stracciati, senza alcun valore aggiunto riportando l'ospitalità indietro di secoli, ai tempi delle locande per i viandanti medievali.

Ma l'ospitalità per fortuna è altra cosa e ha poco a che vedere con il trasporto aereo soprattutto *low cost*, la cui priorità è garantire rapidità e sicurezza, non il comfort. Questo è un dato ineludibile che nessuno sembra temere. Avviso a chi se ne intende: i viaggi *low cost* in-

HOTEL TRANSACTION

L'integrazione Starwood Hotel e Marriott International: nessuna rivoluzione per adesso

Da quando l'acquisizione di Starwood Hotels & Resorts Worldwide da parte di Marriott International è stata finalizzata, gli albergatori affermano che (fino ad ora) non c'è stata alcuna significativa rivoluzione a livello operativo. Tutto è stato gestito con grande abilità e professionalità dai due gruppi che sono riusciti a limitare al minimo i cambiamenti.

Innanzitutto è stato garantito agli hotel a marchio Starwood il mantenimento degli standard, che non saranno messi in discussione; potranno essere apportate eventualmente solo piccole modifiche ai vari brand.

Nessuna rivoluzione è avvenuta neppure per i programmi fedeltà: la fusione è stata indolore per i programmi Marriott Rewards e Starwood Preferred Guest che continuano ad operare come prima oltre ad essere diventati validi gli uni negli hotel dell'altro brand. Si

tratta di una grande acquisizione a livello promozionale e commerciale per tutti gli alberghi che ampliano notevolmente il proprio portafoglio clienti. E gli ospiti si sono già dimostrati entusiasti del fatto che i loro programmi fedeltà gli offriranno più opzioni.

Dal punto di vista operativo gli hotel a marchio Starwood proseguono con il loro normale approccio, la grande attenzione all'esperienza degli ospiti e agli standard di comfort e servizio.

Qualche cambiamento è atteso a livello di marketing, mentre anche i sistemi di prenotazione al momento restano i medesimi pre-acquisizione e pare che all'orizzonte non ci siano fusioni dei due sistemi Starwood-Marriott. Anche se alcuni manager affermano che sul lungo periodo la cosa non è praticabile e quindi, prima o poi, si arriverà ad un unico sistema di prenotazione.



L'invasione dei capitali cinesi negli hotel

Dal 2011 in avanti gli investimenti cinesi nel settore alberghiero occidentale sono cresciuti senza sosta fino alle grandi manovre del 2016, con il tentato acquisto di Starwood Hotels & Resorts Worldwide da parte del colosso assicurativo Anbang e la più recente acquisizione di Carlson Hotels da parte di HNA Group. Il coinvolgimento dei capitali cinesi

formale alle tensioni legate agli eventi di piazza Tienanmen di Pechino condannati dai paesi occidentali per arrivare alle dichiarazioni del premier cinese Wen Jiabao che nel luglio 2009 annuncia la volontà di implementare ulteriormente gli investimenti cinesi non finanziari all'estero. È il momento della svolta: tra il 2011 e il 2015 è il periodo della cosiddetta "baldoria

il terzo maggiore investitore all'estero dopo Stati Uniti e Giappone. Dal 2008 al giugno 2014, gli investimenti cinesi negli alberghi occidentali valgono circa 6,5 miliardi di dollari, il 6% di tutti gli investimenti in uscita dalla Cina. Solo a New York gli investimenti in asset alberghieri rappresentano il 27% del totale. In Europa, su tutti gli investimenti immobiliari effettuati, il 13,6% è stato destinato ad alberghi;

- giugno 2014, Kai Yuan Holdings paga 344,51 milioni di euro per il lussuoso Paris Marriott Hotel Champs-Élysées, che include un accordo di gestione con Marriott International fino al 2030;
- settembre 2014, Reignwood Gruppo attraverso la controllata Reignwood Investments acquista Ten Trinity Square, accanto alla Torre di Londra, per una somma non comunicata. Contemporaneamente annuncia una partnership con Four Seasons Hotels & Resorts per trasformare la proprietà in un hotel di lusso (l'albergo con 100 camere e 41 residenze private, il secondo Four Seasons della capitale britannica, è stato inaugurato nel mese di gennaio);
- ottobre 2014, Anbang Insurance Group acquista il Waldorf Astoria di New York per 2 miliardi di dollari da Hilton Worldwide Holdings;
- novembre 2014, Shanghai Jin Jiang International Hotels, Thayer Group e Phoenix Global Investment acquisiscono la prestigiosa società francese Louvre Hotels Group per circa 1,2 miliardi di euro. Il consorzio cinese acquisisce così il controllo dei marchi alberghieri Première Classe, Campanile, Kyriad, Tulip Inn, Golden Tulip e Royal Tulip;
- dicembre 2014, Sichuan Xinglida Group porta a termine un altro affare con Diamond Rock e acquisisce per 160 milioni il Marriott LAX Airport Hotel (1.004 camere);
- febbraio 2015, Fosun acquista Club Méditerranée per 940 milioni di euro.



si negli alberghi occidentali parte però da molto lontano e prende avvio con le missioni diplomatiche nei primi anni 1970. Grazie ad un'approfondita indagine di Hotels News Now (HNN) possiamo ripercorrere brevemente i momenti salienti della scalata cinese ai grandi gruppi e ai principali asset alberghieri occidentali.

Gli albori dei rapporti tra Paesi occidentali e Repubblica Popolare Cinese vengono definiti "fase di accumulo" si protraggono dal 1972, quando per la prima volta il presidente americano Richard Nixon visita la Cina e incontra il leader cinese presidente Mao Zedong, fino al 2009. In questi oltre trent'anni si passa dal reciproco riconoscimen-

degli acquisti". Iniziano e si consolidano le grandi acquisizioni:

- maggio 2011, HNA Group acquista il 20% del gruppo spagnolo NH Hoteles (poi NH Hotels), per 431,6 milioni di euro;
- novembre 2013, Sichuan Xinglida Group Enterprises Company acquista il Marriott Torrance South Bay a Los Angeles (487 camere) dal fondo d'investimento immobiliare Diamond Rock per 74 milioni di dollari;
- marzo 2014, Jiangsu Pro acquista l'Hotel Valparaiso a Palma de Mallorca per 48 milioni di euro, potrebbe essere il prodromo di una catena;
- giugno 2014, secondo una ricerca Cushman & Wakefield, la Cina è

A New York il Baccarat Hotel (114 camere) è venduto ancora prima di aprire alla società cinese Sunshine Insurance Group per 230 milioni di dollari. Con 2 milioni di dollari a camera diventa la vendita di maggiore valore per Starwood Capital Group dai tempi del Plaza Hotel;

- marzo 2015, Fosun acquista il 5% del colosso del tour operating Thomas Cook per 91,8 milioni di sterline;
- agosto 2015, HK CTS Metropark Hotel acquista la società di management britannica Kew Green Hotel per 400 milioni di sterline accaparrandosi 44 hotel nel Regno Unito per un totale di 5.179 camere;
- dicembre 2015, scompare temporaneamente il presidente di Fosun, Guo Guangchang (il Warren Buffet d'Oriente). Alcuni rumors collegano la sua assenza con il giro di vite messo in atto dal Governo cinese per combattere la corruzione dilagante negli affari tra sistema pubblico e aziende private. Guo riappare a metà dicembre.

Ecco quindi il 2016 e gli "ultimi sviluppi". Nonostante le gravi difficoltà della borsa di Shanghai che brucia oltre 7 miliardi di dollari tra azioni, futures ed options, l'anno si apre con l'acquisizione, in febbraio, da parte di Cindat Capital Management del 70% di sette alberghi di Manhattan (Holiday Inn, Hampton Inn, Candlewood Suites) da Hersha Hospitality Trust per oltre 571 milioni di dollari.

A questo nel 2016 seguono altri importanti eventi:

- a marzo Anbang Insurance avvia l'acquisizione (che sarà ufficializzata solo 6 mesi dopo) del fondo di investimento immobiliare Strategic Hotels & Resorts, proprietario di 16 alberghi di lusso (tra cui l'Intercontinental di Miami), da Blackstone Group per 6,5 miliardi di dollari;
- nello stesso mese il colosso assicurativo cinese prova a dare la scalata a Starwood Hotels & Resorts Worldwide in concorrenza con Marriott International. Una battaglia che come sappiamo è stata poi vinta da Marriott, forse anche per gli sforzi messi in atto

dal governo cinese per fermare l'enorme flusso di capitali in uscita dalla Cina e quindi aumentare le proprie riserve di valuta estera;

- ad aprile, HNA Group raggiunge un accordo (i cui termini non sono stati comunicati) per l'acquisizione di Carlson Hospitality Group. L'accordo comprende anche il 51,3% del capitale di Carlson in Rezidor Hotel Group;
- a maggio, Shanghai Jin Jiang International Hotels, Thayer Group e Phoenix Global Investment, aumentano la loro partecipazione in Accorhotels fino all'11,7% con l'obiettivo secondo alcuni di arrivare in tempi brevi al 20% delle quote azionarie;
- ad agosto, Junson Capital acquista il Doubletree by Hilton Hotel London Docklands Riverside (378 camere) da Bayside Capital un gruppo di private equity affiliato ad HIG;
- ad ottobre, HNA spende 6,5 miliardi di dollari (26,25 dollari per azione) per acquisire il 25% di Hilton Worldwide Holdings da

fondo Blackstone;

- a dicembre, Chow Tai Fook Enterprises annuncia la definizione dell'accordo per terminare la realizzazione del lussuoso mega resort Baha Mar (707 camere, 40 ristoranti e 2.800 metri quadri di SPA) a Nassau, Bahamas. Si tratta di un investimento del valore di alcuni miliardi di dollari che prevede un ulteriore impegno di spesa per 200 milioni di dollari in vista della apertura di aprile 2017.

Certamente la conquista dell'occidente alberghiero non si fermerà qui. Sono ancora numerosissimi, infatti, gli asset che fanno gola al Dragone e che porteranno sempre più investitori cinesi ("guidati" sempre dal governo) ad entrare nel mercato dell'industria alberghiera internazionale sull'onda di quella strategia governativa per cui nella marcia di integrazione nell'economia globale, la Cina sta passando dalle economie emergenti a quelle mature, Europa e Stati Uniti in particolare.

Il futuro di Boscolo

Secondo le ultime indiscrezioni i Boscolo hotel non saranno acquisiti dal fondo americano Northwood che si era aggiudicato il diritto a trattare in esclusiva l'acquisizione di sette alberghi cinque stelle per oltre 400 milioni di euro. Tra le strutture oggetto della trattativa ci sono i cinque stelle di Venezia, Roma, Firenze, Praga, Nizza, Budapest e Milano. Altre trattative sono in corso con altri interlocutori per un secondo hotel a quattro stelle a Nizza (da trasformare in palazzina per residence di lusso e spazi commerciali al piano terra) e l'Hotel Bellini di Venezia.

A sorpresa è recentemente entrato in gara un nuovo big player, il fondo internazionale Värde, che secondo alcune indiscrezioni avrebbe ottenuto un'esclusiva a trattare subentrando proprio a Northwood. Värde si sarebbe avvantaggiato grazie alla posizione accumulata su Boscolo sul fronte debitorio, bat-

tendo la concorrenza di Blackstone e Starwood (affiancato da Prelios).

Alla decisione di vendere la famiglia Boscolo, assistita da Mediobanca, sarebbe arrivata perché lo scorso 30 giugno il gruppo non aveva completato i *covenant* finanziari sui 320 milioni di euro di debito in essere nei confronti di 23 banche, tra le quali Unicredit, Mps, Banco Popolare e Bnl-Bnp Paribas. Da allora Unicredit e Banco Popolare hanno ceduto i loro crediti proprio a Värde: 240 milioni al prezzo di 210 milioni. E, a fine anno, sempre secondo fonti non ufficiali, Värde avrebbe trovato anche un accordo con Mps.

Se l'operazione con Värde andasse a buon fine, il fondo americano dovrà ultimare il processo di risanamento dell'azienda avviato da Giorgio Boscolo e condurre la società a raggiungere nel 2017 circa 38 milioni di euro di margine ope-

SCENARI

Il turismo e la finanza nel 2017, un anno che sorprenderà

Il referendum di dicembre si è portato dietro alcune sorprese. A partire dal debito pubblico cresciuto del 5%, le banche da salvare, le catene alberghiere da incorporare (con i soldi della Cassa Depositi e Prestiti), Alitalia nuovamente da rivitalizzare con i soldi degli italiani. Tra buchi e sorprese (poco piacevoli), in Italia, tutto appare più vago, indefinito e questo porta le persone a fare programmi a breve e brevissimo termine. Ma la finanza turistica non deve temere perché c'è una certezza: "l'italiano fa della crisi buone polpette". Gli italiani non rinunceranno alle vacanze, ne faranno qualcuna in più, non staranno a casa nel fine settimana, sfrutteranno adeguatamente le lunghe ferie pagate, un quarantina di giorni senza impegni di lavoro più una decina di giornate festive con relativo ponte. Così gli alberghi (anche i peggiori), nel 2017, continueranno a riempirsi. Per quanto tempo? Almeno 55 giorni all'anno per il settore balneare e una novantina per quello montano (alpino e dolomitico). Abbiamo recentemente intervistato un campione rappresentativo di operatori turistici italiani, che confermano queste lunghezze stagionali, ma anche che quelle giornate sono appena sufficienti per tenere in piedi le aziende e farle sopravvivere, non per aggiornarle, ringiovanirle e ristrutturarle.

Bagliori per il 2017: si prevede un ulteriore piccolo aumento del movimento italiano. Trump permettendo si consoliderà il turismo internazionale, visto che le tensioni terroristiche in varie aree del Mediterraneo non si placheranno e la favorevole congiuntura mediterranea continuerà senza alcun intervento italiano. Nel 2016 si è confermata la nostra incapacità di avviare una vera strategia per aggredire i mercati outgoing in fuga dalle destinazioni mediterranee, con l'Enit imbalsamata, ancora in attesa di essere strutturata. Sempre a Roma una cinquantina di esperti si è lambiccata con l'ennesimo piano strategico nazionale, un

ridicolo test per dimostrare che non riusciamo a sottrarre quote di clientela internazionale ad altre destinazioni.

Anche la strategia per il turismo d'affari si è persa tra le cariatidi ministeriali così, nonostante le favorevoli condizioni internazionali, gli arrivi stranieri sono cresciuti di poco meno del 2%. I fuggitivi dalle coste africane e turche sono andati in crociera oppure in Spagna e in Grecia. Tutto questo considerato, nel 2017 mediamente i numeri saranno simili a quelli del 2016, stessa cosa per i fatturati e i margini operativi, sperando che non arrivino nuove imposte. Categorie soddisfatte e redditi personali salvi. Intanto le strutture invecchiano e i viaggiatori leisure diventano ogni anno più pignoli, critici e insoddisfatti.

Novità e sorprese di destinazione: anche per il 2017 si parlerà molto di Salento, un'area della quale milioni di italiani si sono innamorati e dove passano la vacanza principale in luglio e agosto. La passione temporanea per luoghi come il Salento può favorire il destino del Sud e delle Isole a cui si perdonano carenze e

difetti strutturali e organizzativi a fronte di paesaggi, ambienti e atmosfere uniche, ma le coste che reggono economicamente e continuano la propria storia sono quelle basse e più vicine ai grandi bacini urbani settentrionali. Le coste venete, liguri, toscane e romagnole magari non brillano per bellezza ed esclusività dei paesaggi, ma tutti giorni offrono organizzazione, efficienza, animazione e servizi al 78% dei turisti balneari italiani. Gli operatori di queste destinazioni, da noi interpellati, prevedono per il 2017 una crescita del 3% del movimento turistico.

Ci sarà anche una ripresa del movimento commerciale, del turismo d'affari, dei convegni e dei congressi, dicono gli operatori del nord. Così, nonostante le incertezze politiche e finanziarie post referendum, potremmo anche rimanere sorpresi per un'annata turistica migliore di quella che meritiamo. Un premio, che porterà un giro d'affari in aumento e concederà un altro anno di tempo per mettere mano all'offerta. Il solo movimento dell'estate 2017 produrrà ricavi per 150-170 miliardi di euro... lordi.

Prospettive di crescita per l'Europa

Dopo un 2016 piuttosto "difficile", per non dire "pazzesco", gli analisti dell'industria alberghiera prevedono un 2017 alti e bassi per i Paesi europei. Gli eventi terroristici che hanno colpito la Francia, il Belgio e la Turchia, hanno inciso in maniera pesante sull'andamento dell'anno e sul trend di crescita che si era avviato, per cui anche per il 2017 gli analisti sono piuttosto prudenti e ritengono difficile fare previsioni affidabili.

Quel che è certo è che la debolezza della sterlina legata alla Brexit condizionerà il settore dei viaggi nel Regno Unito, soprattutto quelli d'affari, con le prime stime sul RevPAR nella capitale londinese in altalena tra il più e il meno 1%. Senza dimenticare però che l'area londinese concentra il massimo appeal turistico mondiale.

La zona euro nel suo complesso vedrà dunque più incertezza con l'Italia che viene considerata uno dei mercati più volatili, seppure con variazioni percentuali poco significative, sia in positivo che in negativo, rispetto al 2016.

Dopo un 2016 piuttosto difficile, in cui il RevPAR è diminuito di 15 punti percentuali, in Francia si prevede un 2017 in recupero di almeno il 5% di ricavi per camera.

Il 2017 vedrà, tra i Paesi maggiormente in crescita, l'Irlanda, la Polonia e la Spagna. Russia, Germania e Regno Unito saranno quelli più dinamici, con i più elevati numeri di apertura di nuove strutture alberghiere nell'anno.

Italian Hotel Monitor[©]

Occupazione camere e prezzo medio in crescita per gli alberghi italiani nel 2016. Secondo il bilancio consuntivo del Monitor elaborato da Trademark Italia le città più performanti in termini di R.O. sono state Firenze, Roma, Milano, Napoli e Venezia, tutte al di sopra di un eccellente 70%. Tra le 45 città analizzate da Italian Hotel Monitor occupazione camere in crescita addirittura in 40. Oltre alle 5 città sopra al 70%, altre 19 superano il “muro” del 60%. Prezzi medi in aumento del +0,3% nei 4 stelle e del +2,5% nei 5 stelle e 5 stelle L; leggera contrazione nei 3 stelle (-0,2%)



Il 2016 va in archivio con una performance complessivamente positiva per gli alberghi italiani, con l'occupazione camere media della categoria *upscale* (4 stelle) al 68,1% (più 1,1 punti rispetto a gennaio-dicembre 2015) e il prezzo medio camera a 113,36 euro (+0,3%).

Tra le 45 maggiori città del Paese, Italian Hotel Monitor rileva numeri positivi sia per il turismo *business* che *leisure* in 40 città, localizzate in particolare nel centro e nel nord-ovest dell'Italia, mentre solo in 5 città monitorate la RO risulta in flessione rispetto allo scorso anno.

In termini di occupazione camere, 24 città ottengono un risultato superiore al 60%, con le prime cinque della graduatoria che superano il 70%: Firenze (74,6%), Roma (73,4%), Milano (71,5%), Napoli (70,6%) e Venezia (70,1%). Completano la top 10 Genova (68,2%), Bergamo (67,1%), Siena (66,3%), Catania (65,7%) e Torino (64,7%).

Da segnalare anche la crescita di 4 città che registrano incrementi superiori ai 3 punti: Udine, Bologna, Napoli e Catania.

La lenta ma progressiva ripresa del settore è supportata anche dall'incremento dell'ADR (Average Daily Rate, prezzo medio camera): il dato medio nazionale per la categoria *upscale* (4 stelle) registra un incremento complessivo del +0,3%, con crescita più accentuate in città caratterizzate da quote superiori alla media di clientela internazionale come Firenze (+3,5%), Genova (+2,9%), Bologna e Como (+2,7%), Napoli (+2,5%).

Milano sconta invece il confronto con il 2015, l'anno di

EXPO, e registra una flessione del prezzo medio pari al -5,7%.

Venezia, la città con il maggior numero di camere in hotel di lusso e storicamente la città più cara, si conferma al vertice in termini di prezzo medio camera, con un ADR di 154,16 euro a notte (+1,3% rispetto al 2015). Seguono Milano (132,26 euro), Firenze (128,39 euro), Roma (120,28 euro) e Como (113,92 euro).

Per quanto riguarda gli hotel *midscale* (3 stelle), che per capacità ricettiva e diffusione rappresentano la spina dorsale dell'ospitalità italiana, l'occupazione camere raggiunge il 66,1%, in aumento di 0,8 punti sul 2015. Il prezzo medio (inferiore di quasi il 50% rispetto a quello dei 4 stelle), si attesta sui 57,88 euro, un valore sostanzialmente stabile (-0,2%) rispetto al 2015.

Le prospettive per il 2017

Gli operatori aderenti a IHM prevedono un 2017 di ulteriore leggera crescita in linea con il trend dell'ultimo biennio. A meno di particolari eventi e straordinari accadimenti, in virtù del quadro politico ed economico nazionale ed internazionale, l'anno appena cominciato confermerà l'andamento ormai consolidato, con l'incremento della RO che procederà a ritmi più sostenuti di quello dell'ADR. In questo quadro la dipendenza dalle OTA e dai vari canali intermediati continuano a rappresentare un “ostacolo” per la remuneratività aziendale.

Locomotive turistiche del Paese saranno sempre le grandi destinazioni d'arte e cultura e le città più ricche di eventi, elementi gli uni e gli altri in grado di attirare quote crescenti di turismo internazionale.

REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - GEN-DIC 2016

Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gen-Dic 2016	Gen-Dic 2015	Var 16/15	Gen-Dic 2016	Gen-Dic 2015	Var 16/15
+ TORINO	64,7	62,0	2,7	111,01	108,43	2,4%
+ GENOVA	68,2	65,4	2,8	102,50	99,58	2,9%
- MILANO	71,5	71,7	-0,2	132,26	140,26	-5,7%
- COMO	62,5	62,6	-0,1	113,92	110,88	2,7%
+ BRESCIA	50,3	48,3	2,0	85,63	85,82	-0,2%
+ BERGAMO	67,1	65,7	1,4	90,18	90,60	-0,5%
- PARMA	59,9	60,6	-0,7	88,96	87,69	1,4%
+ REGGIO EMILIA	54,0	52,3	1,7	84,07	84,03	0,0%
+ MODENA	55,8	53,5	2,3	86,57	85,08	1,8%
+ TRENTO	57,7	56,3	1,4	86,10	87,22	-1,3%
+ BOLZANO	64,2	62,6	1,6	86,13	85,64	0,6%
+ VENEZIA	70,1	69,7	0,4	154,16	152,11	1,3%
+ VERONA	61,3	61,1	0,2	94,92	94,38	0,6%
+ VICENZA	56,1	54,1	2,0	84,48	84,87	-0,5%
+ PADOVA	62,2	61,8	0,4	87,15	85,16	2,3%
+ TREVISO	58,5	57,0	1,5	85,71	85,04	0,8%
+ UDINE	61,1	57,1	4,0	89,48	87,01	2,8%
+ TRIESTE	63,6	61,9	1,7	90,60	89,96	0,7%
+ FERRARA	56,3	54,6	1,7	89,73	90,00	-0,3%
+ BOLOGNA	63,2	60,0	3,2	99,36	96,78	2,7%
+ RAVENNA	62,5	61,8	0,7	85,82	85,86	0,0%
+ RIMINI	64,2	63,7	0,5	89,87	88,40	1,7%
- REP. SAN MARINO	57,4	58,0	-0,6	84,90	86,42	-1,8%
+ FIRENZE	74,6	74,4	0,2	128,39	124,10	3,5%
+ PISA	64,5	63,7	0,8	88,32	88,11	0,2%
+ SIENA	66,3	65,6	0,7	96,70	96,72	0,0%
+ ANCONA	61,0	59,1	1,9	85,83	84,41	1,7%
+ PESARO	60,0	59,9	0,1	83,29	84,18	-1,1%
+ PERUGIA	51,5	51,4	0,1	86,45	87,62	-1,3%
+ ROMA	73,4	72,4	1,0	120,28	118,95	1,1%
+ VITERBO	51,7	50,6	1,1	84,38	84,13	0,3%
+ LATINA	52,5	50,5	2,0	83,84	83,92	-0,1%
- RIETI	49,0	50,4	-1,4	83,01	82,90	0,1%
+ PESCARA	56,4	54,7	1,7	86,13	85,94	0,2%
+ NAPOLI	70,6	67,6	3,0	102,87	100,39	2,5%
+ BARI	59,9	58,0	1,9	88,00	87,18	0,9%
+ FOGGIA	44,5	44,5	0,0	83,12	82,64	0,6%
+ TARANTO	54,9	53,3	1,6	82,66	82,72	-0,1%
+ POTENZA	46,1	45,9	0,2	81,24	81,02	0,3%
+ REGGIO CALABRIA	51,1	50,0	1,1	83,26	83,75	-0,6%
+ PALERMO	62,6	60,8	1,8	92,94	90,74	2,4%
+ MESSINA	56,3	55,1	1,2	83,84	83,81	0,0%
+ CATANIA	65,7	61,5	4,2	87,60	91,06	-3,8%
+ CAGLIARI	60,1	59,2	0,9	87,64	85,27	2,8%
+ SASSARI	56,1	54,7	1,4	84,32	84,23	0,1%
+ TOTALE ITALIA	68,1	67,0	1,1	113,36	113,06	0,3%

Zoom sulle città Top Ten

Città	Occupazione % Camere		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	67,0	70,1	67,0
MILANO	66,5	71,5	69,7
FIRENZE	67,7	74,6	70,1
ROMA	67,6	73,4	71,7
TORINO	-	64,7	59,0
NAPOLI	-	70,6	66,6
GENOVA	-	68,2	64,7
BOLOGNA	-	63,2	62,6
VERONA	-	61,3	60,5
BARI	-	59,9	57,7
TOTALE ITALIA	67,2	68,1	63,4

Città	Prezzo Medio		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	437,45	154,16	91,39
MILANO	338,92	132,26	69,96
FIRENZE	390,97	128,39	59,78
ROMA	324,02	120,28	66,47
TORINO	-	111,01	56,58
NAPOLI	-	102,87	55,00
GENOVA	-	102,50	53,57
BOLOGNA	-	99,36	65,01
VERONA	-	94,92	57,48
BARI	-	88,00	54,73
TOTALE ITALIA	357,96	113,36	57,88

Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gen-Dic 2016	Gen-Dic 2015	Var 16/15
Luxury	67,2	66,9	0,3
Upscale	68,1	67,0	1,1
Midscale	63,4	62,6	0,8

Tipologia	Prezzo medio		
	Gen-Dic 2016	Gen-Dic 2015	Var 16/15
Luxury	357,96	349,34	2,5%
Upscale	113,36	113,06	0,3%
Midscale	57,88	57,99	-0,2%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia

TREND

Innovazione sì, ma senza dimenticare la customer satisfaction

È chiaro che quando si progetta un albergo nel quale la componente di design è stata definita “centrale”, l'architetto, il progettista, il designer devono avere una visione robusta dell'ospitalità, un modello di gestione che non generi reazioni negative da parte degli ospiti internazionali ma anche qualcosa che inneschi reazioni emotive da parte degli ospiti. Prima di tutto bisogna però che l'albergo sia comprensibile, in grado di offrire a quegli ospiti degli elevati e percepibili standard di comfort. Si può facilmente sbagliare seguendo ad esempio le tante decantate pratiche ecosostenibili e il minimalismo che mal si combina con

la qualità del servizio. Questo è un appello ad evitare le eccessive innovazioni architettoniche per fare in modo che l'albergo sia fresco, nuovo e alla moda, ma anche emblematico dei classici simboli dell'ospitalità. L'inseguimento di linee architettoniche di modern design con il passare del tempo perde il proprio appeal e questa “lezione” viene proprio dalla città icona del modern design: New York.

L'identità dell'hotel deve dunque e sempre essere forte, autentica, iconica, e presentare un sinergico coordinamento tra l'interior design e l'architettura esterna. Perché un conto è progettare un edificio o una scultura urbana che può esse-

re meravigliosa da vedere, altro è realizzare un hotel di standard internazionale di duecento camere destinate ad ospitare persone, non cose, nel quale la forma deve essere “funzionale” e il design soddisfare gli ospiti tanto da costruire la loro loyalty. Non solo, il progetto deve soddisfare le esigenze economiche di proprietario e investitore, nel contempo facilitare il lavoro del gestore.

Su cosa devono allora focalizzarsi gli architetti che progettano hotel? Priorità la funzionalità degli spazi interni, aderendo alle aspettative di chi sarà ospitato. Non uno ma dieci occhi sull'illuminazione, spesso sottovalutata nella sua funzione. Occhio all'impianto di condizionamento, fondamentale così come l'impianto elettrico: entrambi devono essere intuitivi e facili da gestire. Qui le novità tecnologiche si sprecano, i designer sulla qualità dell'aria vorrebbero essere creativi. Non si sbaglia seguendo lo standard, lasciando perdere i sistemi che non garantiscono il “clima” ideale nelle 4 stagioni (conviene sempre optare per un sistema a 4 tubi).

Recentemente abbiamo visto sorgere degli hotel pensati per le nuove generazioni, alberghi innovativi che piacciono ai *millennials* e ai giovani technology-addicted. Purtroppo, alcuni di questi hotel, in pochi anni, hanno cessato di operare perché innovazione, modern design e tecnologia non piacciono al target principale di riferimento dell'industria dell'ospitalità mondiale: i *baby boomers*.

Il marketing generazionale in Italia è poco utilizzato ma dobbiamo prendere atto dei suoi micidiali effetti sulle migliori e più redditizie destinazioni turistiche. Dubai, Londra, Amsterdam, Parigi, ogni città ha caratteristiche proprie che rendono il contesto urbano di vitale

Compravendite - novembre 2016

HOTEL IN VENDITA

Categoria	Camere	Location
5 stelle	68	Roma
4 stelle	100	Rimini
4 stelle	130	Giulianova (TE)
4 stelle	100	Bari
4 stelle	66	Verona
4 stelle	60	Sanremo (IM)
4 stelle	50	Genova
4 stelle	38	Madonna di Campiglio (TN)
4 stelle	50	Riccione (RN)
4 stelle	54	Milano (Stazione Centrale)
4 stelle	42	Montebelluna (TV)
3 stelle	42	Salice Terme (PV)
3 stelle	30	Rimini - Viserbella
3 stelle	35	Torino
2 stelle	20	Forte dei Marmi (LU)

HOTEL IN LOCAZIONE

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

importanza e che condizionano la progettazione di interni ed esterni. Le soluzioni di design devono necessariamente tenerne conto ma con gli occhi aperti sulla tipologia di viaggiatori che si alterneranno nei prossimi dieci anni. L'ospite non si deve adattare al design ma godere del design. Questo perché

gli hotel non devono solamente essere luoghi nei quali riposare. Un hotel di buona reputazione è anche destinazione sociale, luogo di incontri e di sguardi di piacevoli memorie e il design deve contribuire a far vivere un'esperienza speciale all'ospite farlo ritornare. La storia degli alberghi del mondo

occidentale non è solo un episodio commerciale, non è storia di revenue manager, di prenotazioni digitali e di OTA ma sempre di eccellente ospitalità e funzionalità. Sperando ancora che i progettisti ascoltino questi appelli e non li considerino prediche da albergatori datati.

Breaking news

La suite tra gli alberi

Il comfort e l'eleganza di una suite sospesi tra gli alberi, a diretto contatto con la natura, garantisce una vacanza unica e indimenticabile.

Il progetto, frutto della creatività dell'architetto Enrico Bariani e improntato a scrupolosi criteri di ecosostenibilità, nasce per dare agli alberghi la possibilità di offrire qualcosa di speciale. Il caso zero è il Park Hotel Olimpia di Brallo di Pregola, sulle colline dell'Oltrepò Pavese, dove l'ecosuite è ubicata in prossimità del corpo centrale dell'hotel, all'interno di un bosco di querce e faggi. È sospesa a 4-5 metri da terra, completamente avvolta dalle fronde, ed è raggiungibile attraverso una passerella anch'essa abbarbicata fra tronchi e rami.

Si tratta di una soluzione che consente, come già detto, di vivere a diretto contatto con la natura, con le sue suggestioni, e fruire al contempo di tutti i servizi dell'hotel (ristorante, SPA, area beauty, piscina, etc.) compresi i servizi in camera. Ma soprattutto consente di diversificare i prezzi e regalare un'esperienza unica di rilancio economico.

Trademark Italia è partner di questo progetto, contattateci per una proposta ad hoc... è sufficiente avere un giardino! Potrebbe cambiare la percezione del vostro albergo.

Sorpasso: le navi da crociera assicurano agli ospiti comfort migliori di quelli alberghieri

Le crociere si sono affermate come una tipologia di vacanza adatta ad ogni stile di viaggio e disponibilità economica. Ma sempre più, a bordo, vengono offerti servizi e com-



fort che rendono il soggiorno esclusivo e di qualità superiore o simile a quella dei migliori hotel di lusso.

Adesso suite e penthouse, degne di hotel a cinque stelle, si trovano sulle grandi navi, dove il servizio premium prevede la presenza costante di un maggiordomo che accoglie i passeggeri all'imbarco, li accompagna in cabina, li aiuta a disfare il bagaglio e rimane a loro disposizione 24 ore su 24.

Costa Crociere, MSC e Silversea hanno aggiunto tra i loro servizi speciali anche ristoranti "stellati", room service dedicato, lounge panoramiche e un servizio di car valet che provvede al parcheggio e alla custodia del veicolo dei clienti fino al termine del viaggio. Ma i clienti top possono anche scegliere per la loro suite la biancheria da letto, le bevande del minibar e i prodotti per il bagno.

San Valentino, un'interessante opportunità per l'ospitalità italiana

San Valentino mobilita, ogni anno, i revenue manager, tutti in trincea, impegnati a stuzzicare la parte alta del mercato per vendere, magari, una settimana di vacanza, più facilmente un lungo week end nelle

spa. E non una sola romantica notte furtiva.

Le donne se lo aspettano e gli uomini, con o senza romanzo appresso, stanno alla finestra pronti a cogliere qualche interessante occasione. Qualcuno cerca di ritardare la prenotazione sperando nel solito last minute (o last second), ma normalmente c'è grande anticipo sul fronte delle richieste e delle opzioni. Così segnalano le 56 agenzie viaggi che abbiamo interpellato. E c'è sempre tempo per attrarre gli ospiti in ritardo, con offerte imperdibili, *millennials* inclusi.

Il giorno di San Valentino (che quest'anno è caduto di martedì) è una grande opportunità per il settore della ristorazione, strumento essenziale per celebrare adeguatamente la festa degli innamorati. Da antipasti indimenticabili a romantici dessert ogni menu, ogni proposta gastronomica deve iniziare e terminare in grande. Ovviamente non possono mancare le bollicine (ghiacciate) in camera, accompagnate da fragole e praline di cioccolato. E poi la musica. Se la coppia ha più di 40 anni ci sta bene anche un evento a tema: un concerto, uno spettacolo teatrale, una festa danzante. Il fatturato nel giorno di San Valentino per l'industria del-