

HOTEL & FINANZA

Notizie sui valori, espansioni, management alberghiero

HOTELLERIE

**PER LE CATENE, UNA NUOVA ONDATA
DI PLUSVALENZA**
**HOTEL CHAINS NEED TO FOCUS
ON A NEW WAVE OF CAPITAL GAIN**

SCENARIOS

UN ACQUARIO PIENO DI MANAGER
AN AQUARIUM FULL OF MANAGERS

RIECCOCI CON LA CRESCITA CINESE NEL TURISMO

Bloomberg riferisce che il Fosun Group sta incorporando Club Méditerranée e il tour operator Thomas Cook Group in una nuova entità denominata Fosun Tourism and Culture Group.

CHINA WAY TO GROW IN TOURISM

Bloomberg reports that Shanghai-based Fosun Group is folding Club Mediterranean and tour operator Thomas Cook Group into a new entity called "Fosun Tourism and Culture Group."

ITALIAN HOTEL MONITOR

Inizia positivamente il 2017, con gli hotel italiani che vedono crescere R.O e ADR.

ITALIAN HOTEL MONITOR

2017 successfully starts, with the growth of either the R.O. either the A.D.R. for Italian hotels.

2017, UN ANNO DI CAMBIAMENTI

L'arrivo alla Casa Bianca di un albergatore (seppur sui generis) è una grandissima novità. Trump ha fatto infatti la sua ricchezza non solo mixando abilmente finanza e speculazione immobiliare, ma anche costruzione e gestione di grandi alberghi internazionali oltre che con un ruolo di primo piano come personaggio televisivo.

2017, THINGS ARE CHANGING

The incoming U.S. President has made his wealth not just mixing money and real estate but as a key player in branding international hotels and as a reality television personality.

Editoriale

di Aureliano Bonini*

Le previsioni

Il 2016 sarà ricordato per la fusione tra Starwood e Marriott: 30 marchi, cinquanta livelli di servizio differenti, gestione multivariata di 5.700 alberghi sul mercato mondiale. Le catene internazionali come Hilton, Intercontinental, Windham stanno guardando gli effetti della fusione con grande curiosità.

Le tendenze previste da STR Global annunciano un 2017 positivo con un leggero incremento di circa 2 punti percentuali sia per l'occupazione camere che per il RevPAR. Ma un aumento del 2% significa poco per il mondo della finanza: è un indicatore di scarso sviluppo e bassi livelli di espansione.

Le catene alberghiere hanno bisogno di una nuova ondata di plusvalenza, di concentrarsi sull'espansione della capacità ricettiva e di una crescita del GOP (Gross Operating Profit) annuo di circa il dieci per cento per fare in modo che il valore immobiliare subisca un'accelerazione. Il valore degli immobili è d'altra parte l'unico fattore che può sviluppare positivamente il mondo dell'ospitalità oltre al GOP annuale. Ora gli operatori appaiono ottimisti per l'avvento del presidente Trump, il primo vero albergatore-presidente nella storia degli Stati Uniti, che potrebbe anche essere (forse) interessato allo sviluppo del turismo e dell'industria dell'ospitalità.

Altre variabili da tenere in considerazione sono le prospettive positive della finanza occidentale e il rallenta-

*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.

Forecasts

2016 will be remembered for the merger between Starwood and Marriott... 30 brands, fifty types of service levels, management and multivariate 5.700 hotels to sell on the world market. International chains like Hilton, Intercontinental, Windham are watching the effects of the fusion with curiosity.

STR global competitive statistics announce a positive in 2017 with a slight increase of around 2% of both room occupancy and RevPar, but 2% increase means scarce development, expansion and management success. Hotel chains need to focus on a new wave of capital gain, a growth of annual GOP around ten percent to accelerate real estate value, the only moving factor that can positively develop the world hospitality. Optimistic operators are waiting for the advent of president Trump, the first true hotelier of US history, interested (perhaps)

in the development of tourism and hospitality industry. Other variables can be glimpsed. Forecasting general financial outlook, magazine and newspapers everyday enhance the *slow down* of the Chinese economy. Western nations have little concern for this type of crisis that sounds not only economic but structural. China's corruption is officially widespread and now is engaging the whole government plus the

mento dell'economia cinese. Le nazioni occidentali hanno poco interesse per la crisi asiatica che appare strutturale più che economica. La corruzione cinese di cui tanto si parla è ufficiale e sta impegnando tutto il governo sotto l'occhio vigile dell'esercito. La "revisione dell'azione economica" è il tema caldo dell'azione governativa cinese e prevede di ridurre la dinamica delle finanze e delle acquisizioni estere, pertanto i fondi di investimento sembrano meno interessati a sviluppare, per esempio, nuovi hotel di lusso in Cina per poi farli gestire da grandi brand statunitensi e da società di management occidentali. Attualmente i top manager, fantomatici miliardari con gli occhi a mandorla, hanno smesso (o quasi) di celebrare il loro potere, così anche lo splendore degli alberghi cinesi di lusso si sta parzialmente opacizzando. Gli investitori alberghieri rimangono molto attivi all'estero, soprattutto negli Stati Uniti, dove le quotazioni di Borsa forniscono protezione ufficiale ai fondi d'investimento contro le possibili frodi e gli eccessi di valore.

Ma la tendenza più drammatica per l'industria dell'ospitalità del 2017 riguarda la scarsa propensione degli investitori internazionali a seminare e sviluppare investimenti in ospitalità innovativa. I fondi azionari e, in genere i REIT (Real Estate Investments Trust) dedicano tutte le loro attenzioni sulle attività ricettive metropolitane, agli alberghi "downtown" situati nelle location più tradizionali del centro città, dove è facile ottenere profitti senza investire troppo nella costruzione, nel marketing e nella gestione. Nessuno sembra interessato a rischiare capitali per lanciare nuove destinazioni, nuove location e nuovi alberghi.

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.

in the development of tourism and hospitality industry. Other variables can be glimpsed.

Forecasting general financial outlook, magazine and newspapers everyday enhance the *slow down* of the Chinese economy. Western nations have little concern for this type of crisis that sounds not only economic but structural. China's corruption is officially widespread and now is engaging the whole government plus the

watchful eye the national Army. The mentioned "review of the economic action" reduce the Chinese dynamics of finance and foreign acquisitions therefore investments funds now seem less interested in developing for example new luxury hotels in China to be managed by western management companies. Top managers have stopped (or nearly so) to show and celebrate their power and wealth in luxury Chinese hotels. Hotel investors remain active abroad, especially in the United States where Nyse stock prices provide official protection

against tangle and frauds. The actual political course and the state of the corruption recommend business investments without too many management commitments. But the most dramatic trend for hospitality is that no international investor plays anymore to develop advanced hospitality investment. Equity funds and REITs devote their interest on assets downtown, where it is easy to pick up profit without building, marketing and management investments. Nobody seems interested to work hard to build new locations income.

HOTEL TRANSACTION

Londra guida le transazioni nel Regno Unito

Nella capitale inglese, nel 2016, si è concentrato circa il 50% di tutte le transazioni alberghiere nel Regno Unito, secondo il consulente internazionale immobiliare Savills. Il volume degli investimenti a Londra ha raggiunto i 2,45 miliardi di euro. È il momento delle grandi occasioni immobiliari: ad esempio i 350 milioni di sterline (432 milioni di dollari) per l'acquisizione dell'ex Ministero della Guerra da parte del Gruppo Hinduja e di Obrascon Huarte Lain e i 300 milioni di sterline (370,2 milioni di dollari) per l'acquisto della Hilton Double Tree London Tower di Gulshan Bhatia.

Essenzialmente tutti gli investitori sono orientati ad acquisire immobili nel centro delle città, nel cuore di ca-



pitali come New York, Miami, San Francisco e appunto Londra. In Europa, anche a Milano, si intravedono investitori che stanno testando gli investimenti su attività alternative, come gli alberghi per studenti. C'è interesse anche per marchi alberghieri nuovi che attirino i *millennials*, un obiettivo a nostro avviso prematuro, attualmente privo di valore aggiunto e con modesti ritorni economici.

Anche l'onda commerciale degli hotel SPA si sta raffreddando. Nel 2017 le prospettive delle SPA in generale non sono di crescita: da Saturnia, in Italia, a Las Ventanas (Cabo San Lucas New Mexico), l'appeal del benessere, del piacere, dell'ozio, delle acque termali e dei bagni è in leggera contrazione. Ultimo trend, ma non meno importante, anche gli investimenti in hotel che offrono trattamenti e servizi tipici degli health center (più medicali che di piacere) e i resort climatici per ricchi cittadini in pensione stanno rallentando lo sviluppo sia negli USA che in Europa.

London leads U.K. transactions

Investment into the London hotel market accounted for just over 50%, up from 45.2%, of all hotel transactions in 2016, according to international real estate advisor Savills. Volumes in London reached £2 billion (US\$2.45 billion), due partly to big deals like the £350 million (US\$432.0 million) acquisition of the former War Office by the Hinduja Group and Obrascon Huarte Lain and the £300 million (US\$370.2 million) purchase of the Hilton Double Tree Tower of London by Gulshan Bhatia.

Essentially all investors acquisitions are downtown, concentrated in capital cities like New York, Miami, San Francisco, London, occasionally in Europe, also in Milan. Western investors are testing investments on assets like hostels for student; also try to invent hotel brands for millennials, a premature target with no added value and modest return.

Even the medium and high-level SPA Hotels are struggling. From Saturnia in Italy to Las Ventanas (Cabo San Lucas New Mexico) the market appeal of wellness, pleasure, thermal waters and baths is decreasing. And, last but not least, also nursing homes and homes for wealthy retired citizen of the world are slowing down.

Piccoli investimenti per chi vuole gestire i grand hotel della tradizione europea

Banche e compagnie di assicurazioni europee possiedono centinaia di famose e storiche strutture alberghiere tradizionali. Evitano però con accuratezza di gestirle. Dunque è possibile prenderle in locazione e/o in affitto senza enormi sforzi economici e con percentuali di rischio modeste. Le compagnie di assicurazione potrebbero gestirle direttamente e fare buoni profitti ma, pensando che gestire alberghi non sia il loro mestiere e sostenendo di non avere l'esperienza per farlo queste proprietà, restano chiuse per evitare una responsabilità diretta, in attesa di un compratore o di un coraggioso gestore in management contract.

Le compagnie di assicurazione e le banche proprietarie di questi immobili di grande prestigio potrebbero facilmente selezionare e utilizzare manager professionisti per ridare fasto a questi hotel ma preferiscono non rischiare l'ingresso nell'industria dell'ospitalità, un comparto che non conoscono. Preferiscono dunque rimanere nel settore immobiliare in attesa di una improvvisa ondata di investimenti redditizi. Che però non arriva, e non sono pochi gli alberghi che nelle principali città europee stanno perdendo energia, valore e fatturato annuo.

Dall'altro lato le società di gestione collaudate, affidabili e di buon profilo in Italia sono poche e in questo momento stanno andando benissimo. Una decina di società di gestione almeno sono in espansione, coraggiosamente operano senza sovvenzioni finanziarie esibendo elevate capacità di management e sufficiente know-how di catena. Il management per conto della proprietà, altamente diffuso all'estero, in Italia può sembrare una soluzione innovativa, complicata, ma è invece un modo eccellente e dinamico di operare anche nel nostro paese. Bene, ma allora dove si incontrano domanda e offerta? Dove vanno le



banche a mettere in mostra i loro gioielli alberghieri? Come fanno a comunicare i proprietari di immobili alberghieri e i manager pronti a subentrare?

Le presentazioni di nuove aziende dedicate al management e l'offerta di strutture alberghiere, attualmente in pancia a società di leasing, banche e investitori immobiliari, da affittare o gestire, si tengono ogni anno a Londra, Monaco di Baviera, Berlino, Venezia, Nizza, Lione, Cannes, etc...

Il clima, nel 2107, è positivo e altrettanto positiva è la formula del contratto di gestione denominato management contract.

European grand hotels management small investments

Insurance companies own hundreds of famous hotel properties but they avoid to manage them. They rent and locate with no management effort or risk. They could make good profits and direct income managing their own properties but claiming not have the expe-

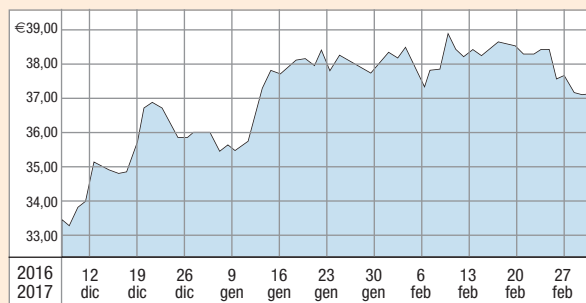
rience to do it and avoiding direct responsibility, frequently these properties are "sleeping", far away from fame and quality.

They could easily call professional managers to develop hospitality management and value, but prefer to stay in the real estate area waiting for a new wave of profitable investments. Actually too many hotels in the main European cities are losing energy, value, clients and annual revenue.

The management companies in Italy are just blooming. Around ten fresh management companies are bravely operating without financial grants but with high management capacity and the right know-how. This sounds new, modern and dynamic in our country. But, where owners and manager occasionally meet? Presentations of new management companies to insurance and leasing companies, banks and real estate investors are held annually in London, Munich, Berlin, Venice, Nice, Lyon, Cannes, etc.. Positive management contract formula are now growing.

IL BORSINO DELLE CATENE

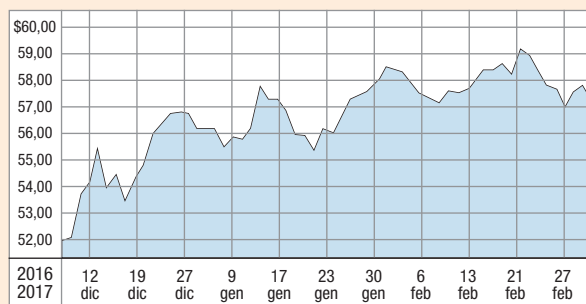
Accor Hotels (Bourse de Paris)



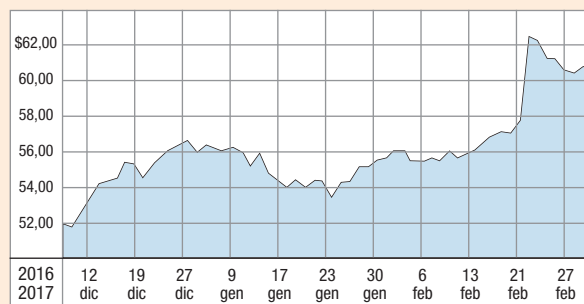
InterContinental Hotels Group (NYSE)



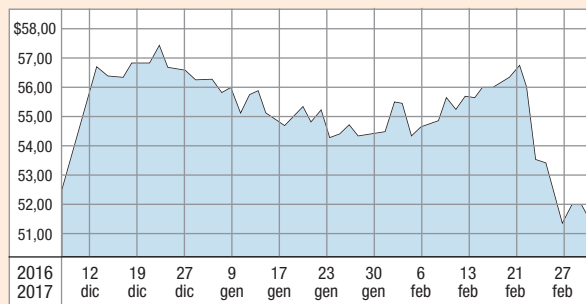
Hilton Worldwide (NYSE)



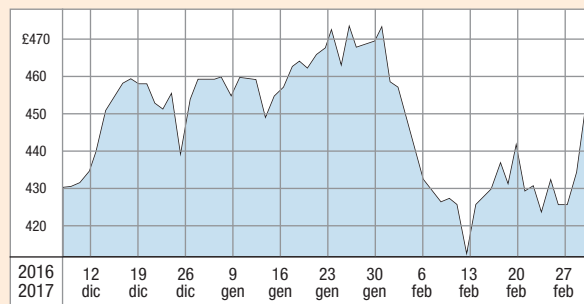
Choice Hotels International (NYSE)



Hyatt Hotels (NYSE)



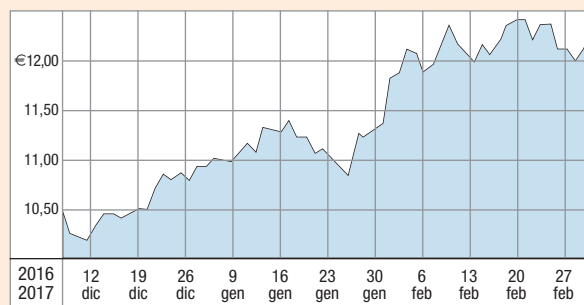
Millennium & Copthorne (London Stock Exchange)



NH Hoteles (Bolsa Madrid)



Meliá Hotels International (Bolsa Madrid)



SCENARI

Ospitalità: un acquario pieno di manager

Ogni giorno incontriamo bravissimi manager che operano in alberghi fantastici garantendo buona occupazione e alta reputazione alla struttura. Li possiamo definire eroi sconosciuti e sono la maggior parte dei gestori di hotel indipendenti ignorati dagli investitori internazionali, dai fondi azionari e da gran parte della stampa.

Sarebbero in grado di gestire un grand hotel di Las Vegas, di Londra, di New York, di Parigi? Difficile da dire. I fondi d'investimento che operano in Europa d'altra parte fanno poche ricerche per scoprire i potenziali di questi manager e delle loro strutture, guardano piuttosto alle location più affermate e sicure, che promettono risultati economici certi per gli investitori. E non avendo esplorato il mercato alla ricerca di hotel e luoghi sconosciuti senza *track record* non intravedono l'accoppiamento tra hotel dal valore ancora inespresso e quello di un manager aggressivo e qualificato che potrebbe tradurre l'ospitalità e la reputazione in un eccellente reddito.

Capita, invece, che vengano impiegati manager che non assicurano distinzione e servizi eccellenti, dinamici venditori e fantasmi commerciali di breve periodo che si occupano raramente degli ospiti e si dedicano prevalentemente a riempire le camere e a competere con gli altri manager presenti nella città.

Il profilo del direttore è cambiato e le valutazioni dei proprietari e degli investitori sono marcatamente commerciali. Ogni settimana siamo contattati da qualche istituto per stimare il profilo reddituale di uno o più asset alberghieri, e non solo a Milano, Roma, Firenze o Venezia. Veniamo interpellati anche per analizzare (due diligence) hotel di Bologna, Bergamo, Torino, Como, Siena, Cortina, Courmayeur e Rimini.

Gli investitori ci chiedono di indagare e produrre cifre, numeri, indici e rendite di queste destinazioni. Dobbiamo non solo studiare, testa-

re e verificare il profilo economico di alberghi a cinque stelle (con almeno 100 camere e suite) nella piazza principale della città, ma anche segnalare le strutture che ottengono una superiore occupazione delle camere e la migliore ADR. Dopo queste analisi ed esperienze, emerge quasi sempre che la posizione dell'albergo insieme alla figura del suo responsabile (il manager) continuano a produrre risultati straordinari. Peccato che raramente gli investitori ci credano.

Per il 2017 c'è un nuovo, grande vantaggio per gli investitori di talento: le banche, le assicurazioni e le società di leasing, successori ed eredi dell'hotel non vogliono più gestire. Non vogliono nemmeno manager bravi e famosi. Cercano solamente ricavi, profitti e guadagni passivi. Il più velocemente possibile.

Banche e assicurazioni preferiscono scappare dai loro investimenti alberghieri, diversi gruppi di gestione privati sono invece interessati ad entrare nel mondo delle strutture alberghiere acquisendole a condizioni speciali, a prezzi al di sotto del valore del debito. Capita anche che il potenziale acquirente venga pagato per gestire temporaneamente alberghi chiusi destinati ad essere venduti al 40-50% del loro valore.

In Italia e in Spagna il trend continuerà almeno per un paio di anni, quindi è il momento di trovare un piccolo affidamento o una linea di credito in banca insieme alla disponibilità di un "celebre" manager per operare in questi alberghi. Gli investitori internazionali sono lontani, in cerca di proprietà più grandi o di catene alberghiere, come hanno fatto prima del 2010. Il sud Europa è tutto da conquistare!

Hospitality industry: a managers aquarius

Every day, fantastic hotel managers operate fantastic hotels building good employment and reputation. Unsung heroes are the majority of hotel managers ignored by interna-

tional investors and equity funds all over the world.

Could they manage with success a Grand Hotel in Las Vegas, could they achieve superior returns managing unique properties in New York? Would they be perfect managers in Paris? Difficult to say. Yesterday investments funds worked hardly to discover excellent project opportunities. They explored the market in search of unknown locations with no hotel track record but with a great potential to translate the effort in hospitality reputation. Investor then employed celebrity manager because distinction and reputation of any hotel was service, excellent service.

Now for the hotel property hero is a seller, a commercial ghost that rarely deals with guests but fills rooms.

The hotel manager profile has changed and the world of hotel evaluation is different. Every week we are called to quote and estimate profitable hotel asset, not only in Milan, Rome, Florence or Venice; the call is to analyze Bologna, Bergamo, Turin, Lake Como, Siena, Cortina, Courmayeur and Rimini. Investors ask us to investigate and produce tracks record of these destinations. We've to test and verify not only the lonely five star hotel (at least 100 rooms and suites) in the main square of the cities, but also the hotel asset that obtains the higher room occupancy and the best ADR.

We can prove that location and manager together continue to produce extraordinary results, but rare investors believe it.

For 2017 there's a new, great advantage for talented investor: banks and leasing companies, insurances, successors and hotel heirs don't want to manage anymore. They don't want celebrity manager. They look for revenue, profits and passive earnings. Quickly. Banks and insurances prefer to run away from their hotel investments and small management companies willing to

enter the world of hotel properties may obtain transactions below the debt value or may be temporarily paid to manage hotels purchased at 50% of their reasonable value.

In Italy and Spain the trend will continue at least for a couple of years therefore is time to find a small bank warrant and a celebrity manager to operate these hotels. In-

ternational investors are far away, looking for outperforming larger properties or hotel chains as they did before 2010. Southern Europe is easier to achieve.

Rieccoci con la crescita cinese nel turismo



Bloomberg riferisce che il Fosun Group sta incorporando Club Méditerranée e il tour operator Thomas Cook Group in una nuova entità denominata Fosun Tourism and Culture Group. Dopo aver annunciato più di 15 miliardi di dollari di investimenti in paesi esteri nel campo dei servizi finanziari, dei prodotti farmaceutici e del tempo libero, il gruppo Fosun vuole ristrutturare, e alienare alcuni beni immobiliari per oltre 5 miliardi di dollari che serviranno per sostenere e alzare il rating del gruppo sopra l'attuale livello "spazzatura".

Dalle dichiarazioni alla stampa, perennemente attenta a quello che la Cina sussurra, i manager di Fosun si aspettano ovviamente una crescita del turismo occidentale e, come ogni pubblico ufficiale in Cina, anche un incremento del numero di viaggiatori cinesi verso le destinazioni internazionali che da lungo tempo è dato in aumento del 20% annuo. La propaganda cinese avverte: nel 2025 trecento milioni di cinesi viaggeranno all'estero e 200 milioni di turisti occidentali e asiatici visiteranno la Cina ogni anno.

Tali previsioni suonano credibili e possibili, o no? La risposta italiana è sì. Sono tutti incantati e convinti, infatti, che il futuro del turismo sia la Cina. Non è vero secondo noi, ma se tutti credono che lo sia non ci possiamo fare nulla. Anche i piani di Thomas Cook, per la verità, descrivono la Cina come una parte sostanziale del business del turismo. Virtualmente la Cina è il più grande mercato outbound del mondo e prima o poi diventerà un libero mercato con milioni di turisti indipendenti che consentiranno di bilanciare la debolezza del mercato turistico europeo. Aspettiamo quel momento, che non sembra però così vicino.

Possiamo solamente dire che il mercato asiatico dei viaggi è piuttosto complicato da capire. Anche il calcolo del PIL in Asia ha poco a che fare con il calcolo del

PIL europeo. Prendiamo atto che buona parte delle nazioni asiatiche nonostante le quotazioni di Borsa non hanno un governo dell'economia affidabile in virtù della mancanza dei fondamentali democratici e, quindi, le comunicazioni non rispondono ai parametri occidentali. Hanno però il vantaggio del dinamismo socio-economico che vuol dire aumento della popolazione e crescita della produttività.

China way to grow in tourism

Bloomberg reports that Shanghai-based Fosun Group is folding Club Mediterranean and tour operator Thomas Cook Group into a new entity called "Fosun Tourism and Culture Group". After announcing more than US\$15 billion in overseas since 2010, the financial services, pharmaceuticals, leisure and property group Fosun wants to restructure some assets selling over 5 billion US dollars properties to raise its rating to *above junk*. Fosun managers obviously expects tourism growth (like every public officer in China) because the number of Chinese and international travelers should grow by as much as 20% annually. Forecast 2025: three hundred millions Chinese travelling abroad and 200 millions tourists visiting China yearly.

These forecasts sound possible or not? The Italian answer is "yes", the future is China. Also Thomas Cook plans describe China like a "substantial" part of tourism business in a bet that the world's largest outbound tourism market sooner or later will help to balance the European travel market weakness.

We can only say that the Asian travel market is quite complicated to understand, that PIL in Asia has little to do with European PIL, that in most Asian nations economy governance and democracy are not comparable but dynamic.

2017, un anno di cambiamenti

Si dice che le cose stiano cambiando, anche piuttosto rapidamente.

Certo è che l'arrivo alla Casa Bianca di un albergatore (seppur sui generis) è una grandissima novità. Il Presidente degli Stati Uniti Trump ha fatto infatti la sua ricchezza non solo mixando abilmente finanza e speculazione immobiliare, ma anche costruzione e gestione di grandi alberghi internazionali oltre che un ruolo di primo piano come personaggio televisivo.

Jeff Weinstein, redattore in capo della rivista *Hotels*, pur nella sua prudenza, prevede sviluppi positivi per hotel, resort e casinò grazie anche al buon rapporto (anche se l'apparenza è diversa) tra le due maggiori economie mondiali, quella cinese e quella statunitense.

Weinstein ritiene che gli Stati Uniti siano la destinazione numero uno per gli investimenti diretti da parte di enti governativi cinesi e anche la cassaforte della più forte comunità finanziaria all'estero. Negli USA i cinesi svolgono una sorta di training, si preparano per affrontare l'economia e lo sviluppo in un contesto democratico, a loro non sempre conosciuto. Negli Stati Uniti si fanno le prove di politica internazionale e si studiano le mosse di gestione per gli alti dirigenti che nel libero mercato hanno successo negli affari, nella finanza, nel marketing, nell'innovazione tecnologica, nell'organizzazione del lavoro. Il successo negli USA si ottiene anche senza essere membri di un partito, esponenti del governo, sindacalisti o persone socialmente utili. Bisogna però essere bravi nelle relazioni pubbliche e nell'uso dei media.

Weinstein, considerata la situazione, fa una previsione affermando che ci sono grandi aspettative per quello che il presidente Trump può fare per dare nuovo vigore agli Stati Uniti, creare nuova ricchezza e fornire opportunità economiche non solo alla comunità americana, ma a tutte le comunità statunitensi sparse in tutto il mondo. È possibile prevedere che grazie agli investi-

menti annunciati da Trump in infrastrutture, compresi aeroporti, ferrovie e strade, abbinati ad un più efficace sistema di controllo delle frontiere si genererà un boom di viaggi e vacanze negli Stati Uniti. Nonostante un dollaro forte anche i viaggi dei cinesi negli Stati Uniti aumenteranno di almeno cinque volte fino a toccare i 15 milioni di arrivi all'anno. A questo movimento turistico si accompagneranno maggiori investimenti, più friendly e di lungo termine, in asset immobiliari per alberghi, ristoranti e luoghi di intrattenimento (ad oggi le stime parlano di 50 miliardi di dollari all'anno).

Anche in Europa e in Italia si spera che durante l'amministrazione Trump l'industria alberghiera possa beneficiare di investimenti di capitale provenienti dall'Asia. Nel Vecchio Continente gli investitori cercano un rifugio sicuro in un settore come quello del terziario e dell'ospitalità in grado di creare migliaia di posti di lavoro e professioni che durano nel tempo e che non possono essere esternalizzate. È prevedibile anche nel breve periodo un rimbalzo dei viaggi europei da e per l'America che senza dubbio farà leva sulle compagnie aeree e su tutto quello che si prenota online.

Dopo gli iniziali attriti il Presidente Trump proverà a convincere il collega cinese Xi a negoziare l'ingresso sul mercato cinese di aziende statunitensi come Google, Facebook, Netflix che alla Cina non piacciono e sulle quali fino ad oggi sono state imposte restrizioni per impedire le comunicazioni tra dissidenti. Le nuove regole del gioco faciliteranno lo sviluppo delle piattaforme tecnologiche mobili come Expedia, Airbnb, Amazon e la diffusione dei social media occidentali che contribuiranno ad espandere i marchi alberghieri e gli standard di comfort per meglio competere contro WeChat, Tencent e Ctrip. In effetti solo internet e la diffusione della lingua inglese possono abilitare i cittadini cinesi a viaggiare

per il mondo in modo autonomo e indipendente e ad apprezzare i marchi alberghieri, le libere prenotazioni online che a loro volta faciliteranno la crescita del franchising dei grandi marchi alberghieri internazionali anche là dove si parla solo cinese.

Nel lungo periodo Trump contribuirà a creare uno scenario ottimistico, a produrre nuove prospettive e l'apprezzamento del capitale privato. D'altra parte però l'antipatia dei media e gli atteggiamenti pubblici di Trump potrebbero avere risvolti negativi fino a produrre conflitti e disastri. Ad esempio l'applicazione di dazi (45%) sulle esportazioni cinesi, l'introduzione di negoziati commerciali tipici della "old economy" e la maggiore centralità delle produzioni americane si potrebbero tradurre in controversie economiche. Se l'economia degli Stati Uniti sarà, come sembra, segnata da una crescente inflazione, dall'aumento dei tassi di interesse e da un dollaro forte, le cose avranno un impatto negativo sulle esportazioni statunitensi e gli investitori asiatici ridurranno i loro investimenti negli Stati Uniti cercando magari nuovi rendimenti in Europa, Australia e in altri mercati emergenti. In questo scenario negativo ci saranno comunque alcuni vincitori: i principali saranno Thailandia, Indonesia, Giappone, Australia e Canada che godranno di nuovi e più favorevoli accordi commerciali con il colosso cinese.

A questo punto Weinstein chiede ai propri lettori quale ritengono possa essere lo scenario più probabile. Molti americani erano preoccupati per i commenti di Trump sugli immigrati, sulla NATO, sulle donne e sulle minoranze durante la campagna elettorale. Ora che la campagna elettorale è finita secondo Weinstein, che fa tesoro o della sua lunga esperienza di lavoro tra stampa e televisione a fianco di chi accompagna e collabora con celebrità come Trump abituate ad annunciare decisioni che poi non prenderanno mai il Presidente si

concentrerà sulle questioni più strategiche, decidendo e portando le avanti con risultati impressionanti in grado di produrre opportunità economiche per tutti.

2017, things are changing

The incoming U.S. President has made his wealth not just mixing money and real estate but as a key player in branding international hotels and as a reality television personality. Jeff Weinstein, Hotels Editor in chief, cautiously forecasts positive developments for the international hotel trade and a possible brilliant restart of hotel brands because of the incoming President and because the future of travel business will be based on good relationship between the two biggest economies, China and the United States.

United States is number one destination for direct investment by Chinese government entities and fundamental base of the strongest financial chinese community abroad. China unfold in USA an amazing training ground for international politics testing there the managing dimensions of his senior executive that in the american market must navigate to succeed in business, real estate finance, brand marketing, technology innovation, labor, performance, yield, government relations, social responsibility and, of course, public relations and media planning.

Weinstein forecast is that we should have high expectations for what President Trump can do to give turbo charge to create new wealth and provide economic opportunities not just for American communities, but local U.S. communities around the world. Weinstein opinion is that Trump's investment into U.S. infrastructure including airports, rail and roads, coupled with a more efficient border control system, will result in a boom in U.S. travel.

Despite a strong dollar, Chinese travel to the U.S. will increase five-fold to 15MM arrivals a year and these investments will also stimulate more friendly and long-term oriented Asian real estate investment into our hotels, restaurants



and entertainment venues (more than 50 billion US dollars annually). Italians hope that during the Trump administration, also European hospitality industry will benefit from sources of capital from Asia with investors seeking long term capital appreciation that generally create tens of thousands of jobs that cannot be outsourced. European travel to the U.S. will also rebound and airline and online travel companies will greatly benefit from the growth in domestic and international trips. Perhaps President Trump will be convincing Mr. Xi to successfully negotiate the entry of U.S. based technology companies including search engines and social media as well as entertainment, media and content companies, including internet television. China does not like negotiating restrictions imposed for dissenters. They prefer disseminating a wide range of content online, including text, maps, games, animation, audio and video to establish new standards and therefore simple decisions for the stormy Chinese audience that means to sign new profitable agreements between partners. The new rules of the game will facilitate the re-entry of Google and mobile technology platforms such as Facebook. This will help hotel brands compete more effectively against WeChat, Tencent and Ctrip. As Chinese citizens travel the world and become more fluent in English, hotel brands will generate more direct bookings and a more active database. This wave of technology innovation will facilitate a new wave of franchising growth in China for full service in-

ternational hotel brands. In the long run Trump will help drive U.S. GDP growth and increase cross border business travel.

Perhaps optimistic scenario but this is what we need: long term capital appreciation.

On the other hand, things could turn out to be a disaster. Trump's enforcement of his 45% tariff on Chinese exports and his focus on renegotiating "old-economy" centric trade

agreements will result in economic disputes with China. If the U.S. economy will be marked by rising inflation, rising interest rates and a strong dollar, things will have a negative impact on U.S. exports.

Asian real estate investors will reduce their investment into the U.S. and will instead seek returns in Europe, Australia and other Asian markets.

Even in this downside scenario, there will be some winners. The biggest winners will be Thailand, Indonesia as well as Japan, Australia and Canada, who will greatly benefit from new trade and investment agreements with China that will also result in double digit growth in their travel and hotel real estate sectors. In terms of brands, the biggest winners may be domestic Asian brands that develop a franchising model in cooperation with the technology platforms inside the Chinese firewall.

So – Weinstein asks our readers – which scenario is more likely to occur?

Many concerned about his comments about immigrants, women and minority groups during the campaign. But the campaign is over. I learned many years ago from working with celebrity developers like Trump, to avoid overreacting to what they say and instead focus on what they do. Celebrity developers can at times be mercurial, controversial and unpredictable. But when they make decisions and execute, the results are usually impressive and they provide economic opportunity for everyone.

Italian Hotel Monitor[©]

Inizia positivamente il 2017, con gli hotel italiani che vedono crescere sia la R.O. (occupazione camere) che l'ADR (prezzo medio giornaliero) – Guida la graduatoria Milano, unica città a superare la quota del 70%, davanti a Roma, Siena, Bolzano e Firenze, tutte con una occupazione mensile superiore al 55% – R.O. in crescita in 32 delle 39 città monitorate, con 14 città che superano la soglia del 50% – Prezzi medi in salita in tutte le categorie alberghiere: +3,5% nei 5 stelle, +2,2% nei 4 stelle e +1,3% nei 3 stelle

Dopo un 2016 andato in archivio con una performance complessivamente positiva per gli alberghi italiani (occupazione camere media della categoria *upscale* al 68,1% e prezzo medio camera a 113,36 euro), anche il 2017 parte con il piede giusto.

Il mese di gennaio per gli alberghi italiani fa registrare un'occupazione camere della categoria *upscale* (4 stelle) al 54,8% (più 1,9 punti rispetto allo stesso mese del 2015), così come in crescita sono anche la categoria *luxury* (+1 punto) e quella *midscale* (+1,5 punti). In aumento anche il prezzo medio camera a 101,05 euro (+2,2%).

In 32 città del Paese, in particolare quelle del Nord-Ovest e del Centro Italia, *Italian Hotel Monitor* registra performance migliori rispetto ad inizio 2016 sia per il turismo *business* che *leisure*, con solamente 7 città nelle quali la R.O. dichiarata è inferiore rispetto a dodici mesi fa.

In termini di Room Occupancy solo Milano (71,4%) ottiene un risultato superiore al 70%, seguita da 4 città che superano il 55%: Roma (58,1%), Siena (57,9%), Bolzano (57,9%) e Firenze (57,2%). Completano la graduatoria delle prime 10, Padova (54,3%), Torino (53,9%), Bergamo (53,4%), Catania (52,4%) e Trieste (52,3%).

Sono 7 le città in cui si registrano incrementi superiori ai 3 punti: Torino, Brescia, Bergamo, Parma, Firenze, Siena e Napoli.

Anche a gennaio 2017 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, con un ADR di 139,46 euro a notte (+2,6% rispetto allo stesso mese del 2016) per le strutture *upscale*. Seguono Firenze (113,80 euro), Milano (108,99 euro) e Roma (103,25 euro), tutte oltre quota cento euro.

Per quanto riguarda gli hotel *midscale* (3 stelle), che per capacità ricettiva e diffusione rappresentano la caratteristica ospitalità italiana, l'occupazione camere si attesta al 52,0%, in aumento di +1,5 punti sul 2016, con un prezzo medio a 53,66 euro (quasi il 50% in meno rispetto a quello dei 4 stelle) in aumento del +1,3% rispetto allo stesso mese del 2016.

Si conferma infine il trend positivo per il segmento *luxury* con una R.O. Al 46,7% in salita di 1 punto nei confronti del gennaio 2016 e un ADR attestato a 309,18 euro (+3,5%) nelle città in cui IHM analizza tale categoria.

Si invitano tutti gli operatori dell'ospitalità italiana a 3 -4-5 stelle a partecipare a questo prezioso, "anonimo" e semplice strumento di rating commerciale a costo zero.

Nessuna complicazione e massima riservatezza. Basta telefonare al numero 0541.56111 o scrivere a info@trademarkitalia.com.

Italian Hotel Monitor[©]

2017 successfully starts, with the growth of either the R.O. (room occupancy) either the A.D.R. (average daily price) for Italian hotels – First in line is Milan, the only city that goes over the 70%, before Rome, Siena, Bolzano and Florence, all with a monthly occupancy over the 55% – R.O. increase in 32 of the 39 monitored cities, with 14 cities going over the threshold of the 50% – Increase of the average prices in all the hospitality segment: +3,5% for 5 stars, +2,2% for 4 stars and +1,3% for 3 stars hotels

After filing a 2016 with a globally positive performance of the Italian hotels (average room occupancy of the *upscale* segment at 68,1% and average room price at 113,36 euro), 2017 also starts with the right foot.

In January the Italian hotels register a room occupancy of the *upscale* segment (4 stars) at 54,8% (+1,9 points than the same month in 2015), as well as an increase of the *luxury* (+1 point) and the *midscale* segment (+1,5 points). Even the average room price grows to 101,05 euros (+2,2%).

Italian Hotel Monitor registers better performances than the beginning of 2016 either for *business* and for *leisure* tourism in 32 cities of the Country, especially those in the North-West and Center of Italy, where only 7 cities have a declared R.O. inferior than twelve months ago.

In terms of Room Occupancy, only Milan (71,4%) obtains such a high result, followed by 4 cities going over the 55%: Rome (58,1%), Siena (57,9%), Bolzano (57,9%) and Florence (57,2%). Padua (54,3%), Torino

REPORT ITALIAN HOTEL MONITOR - GENNAIO 2017

Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gennaio 2017	Gennaio 2016	Var 17/16	Gennaio 2017	Gennaio 2016	Var 17/16
+ TORINO	53,9	50,8	3,1	95,25	90,89	4,8%
+ GENOVA	47,6	47,1	0,5	95,47	93,36	2,3%
+ MILANO	71,4	68,8	2,6	108,99	108,46	0,5%
+ COMO	45,1	42,6	2,5	91,25	92,60	-1,5%
+ BRESCIA	39,1	35,9	3,2	83,69	82,69	1,2%
+ BERGAMO	53,4	49,7	3,7	88,51	85,97	3,0%
+ PARMA	43,3	39,9	3,4	83,90	81,39	3,1%
+ REGGIO EMILIA	44,2	42,4	1,8	83,43	80,97	3,0%
+ MODENA	49,5	47,2	2,3	85,71	86,36	-0,8%
- TRENTO	46,3	46,5	-0,2	84,13	82,95	1,4%
+ BOLZANO	57,9	55,2	2,7	85,39	84,39	1,2%
+ VENEZIA	41,6	40,9	0,7	139,46	135,87	2,6%
+ VERONA	44,4	42,1	2,3	94,27	96,26	-2,1%
+ VICENZA	47,4	45,4	2,0	86,24	84,34	2,3%
+ PADOVA	54,3	51,7	2,6	85,63	85,86	-0,3%
+ TREVISO	44,6	43,0	1,6	85,16	82,95	2,7%
+ UDINE	49,8	48,4	1,4	84,86	83,08	2,1%
+ TRIESTE	52,3	49,7	2,6	86,41	83,66	3,3%
- FERRARA	36,3	37,2	-0,9	91,36	88,06	3,7%
+ BOLOGNA	51,0	49,5	1,5	87,80	85,85	2,3%
+ RAVENNA	43,6	43,4	0,2	85,18	85,44	-0,3%
+ RIMINI	47,9	47,4	0,5	83,38	82,80	0,7%
- REP. SAN MARINO	44,6	45,5	-0,9	85,35	88,32	-3,4%
+ FIRENZE	57,2	53,8	3,4	113,80	109,10	4,3%
+ PISA	50,2	47,4	2,8	92,20	90,62	1,7%
+ SIENA	57,9	54,4	3,5	87,96	91,57	-3,9%
+ ANCONA	48,2	45,9	2,3	83,00	80,36	3,3%
- PESARO	44,2	47,3	-3,1	81,28	82,41	-1,4%
- PERUGIA	32,6	33,7	-1,1	80,38	82,42	-2,5%
+ ROMA	58,1	57,7	0,4	103,25	100,73	2,5%
- PESCARA	45,0	45,5	-0,5	84,52	82,90	2,0%
+ NAPOLI	50,3	47,1	3,2	91,89	89,02	3,2%
+ BARI	47,0	46,5	0,5	86,51	85,19	1,5%
+ TARANTO	49,4	48,7	0,7	80,55	81,50	-1,2%
+ PALERMO	41,7	40,0	1,7	85,72	88,85	-3,5%
+ MESSINA	47,6	45,2	2,4	83,67	81,44	2,7%
+ CATANIA	52,4	50,7	1,7	82,93	82,13	1,0%
- CAGLIARI	48,5	49,5	-1,0	85,65	85,09	0,7%
+ SASSARI	50,1	49,3	0,8	84,99	83,11	2,3%
+ TOTALE ITALIA	54,8	52,9	1,9	101,05	98,84	2,2%

Zoom sulle città Top Ten

Città	Occupazione % Camere		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	44,3	41,6	42,0
FIRENZE	48,7	57,2	55,4
MILANO	56,7	71,4	61,4
ROMA	42,4	58,1	67,1
GENOVA	-	47,6	48,2
TORINO	-	53,9	52,1
VERONA	-	44,4	42,4
NAPOLI	-	50,3	50,2
BOLOGNA	-	51,0	54,4
BARI	-	47,0	43,5
TOTALE ITALIA	46,7	54,8	52,0

Città	Prezzo Medio		
	Luxury	Upscale	Midscale
VENEZIA	439,96	139,46	68,45
FIRENZE	387,93	113,80	62,39
MILANO	243,95	108,99	64,35
ROMA	252,40	103,25	61,29
GENOVA	-	95,47	51,22
TORINO	-	95,25	55,14
VERONA	-	94,27	52,53
NAPOLI	-	91,89	50,14
BOLOGNA	-	87,80	58,07
BARI	-	86,51	47,27
TOTALE ITALIA	309,18	101,05	53,66

Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gennaio 2017	Gennaio 2016	Var 17/16
Luxury	46,7	45,7	1,0
Upscale	54,8	52,9	1,9
Midscale	52,0	50,5	1,5

Tipologia	Prezzo medio		
	Gennaio 2017	Gennaio 2016	Var 17/16
Luxury	309,18	298,70	3,5%
Upscale	101,05	98,84	2,2%
Midscale	53,66	52,99	1,3%

Fonte: Italian Hotel Monitor - Trademark Italia

(53,9%), Bergamo (53,4%), Catania (52,4%) and Trieste (52,3%) complete the list of the first ten cities.

Increases, superior than 3 points, are registered in 7 cities: Torino, Brescia, Bergamo, Parma, Firenze, Siena e Napoli.

Even in January 2017 Venice (the city with the biggest number of rooms in luxury hotels and historically the most expensive city) is confirmed on top for average prices, with an ADR of 139,46 euros a night (+2,6% than the same month in 2016) for the *upscale* facilities. It is followed by Florence (113,80 euros), Milan (108,99 euros) and Rome (103,25 euros), all going over hundred euros.

For *midscale* hotels (3 stars), representing the typical Italian hospitality for reception capacity and diffusion, the room occupancy is 52%, increased of +1,5% than

2016, with an average price of 53,66 euros (almost the 50% less than the 4 stars average price) increased of +1,3% than the same month in 2016.

Finally, the positive trend of the *luxury* segment is confirmed with a R.O. of 46,7%, increase of 1 point than January 2016 and an ADR established at 309,18 euros (+3,5%) in the cities where IHM has analyzed this segment.

We invite all the operators of Italian hospitality to participate to this precious, "anonymous", simple and completely free tool for trade rating.

No complications and complete privacy. You should just make a call to 0541.56111 or write to info@trademarkitalia.com.

TREND

Quanto è importante l'insonorizzazione in hotel?

In Italia, ma anche a Londra, Parigi, New York, Amsterdam e Berlino, le camere di otto alberghi su 10 non sono affatto insonorizzate. Di conseguenza i proprietari e i gestori di questi alberghi guardano con interesse il tema dell'isolamento acustico e vanno sempre più alla ricerca di soluzioni in grado di fornire una riduzione del rumore e assicurare ai propri ospiti più riposo, pace e tranquillità.

Il primo passo per i ventimila alberghi non ancora correttamente insonorizzati è quello di sostituire gli infissi, le finestre e i vetri proprio perché il 90% del rumore esterno entra attraverso le finestre e la porta della stanza, e non dai muri. Per chi non lo sapesse però, sostituendo solo le finestre e la porta non si cancella un problema come quello legato al trascinarsi dei trolley nei corridoi e al vociare dei gruppi di turisti in partenza all'alba o in arrivo nel cuore della notte.

Le finestre con doppi o tripli vetri, per esempio, filtrano solo leggermente il rumore ma almeno sono un buon aiuto per isolare le camere dall'escursione termica esterna, caldo e freddo che sia. Con i doppi vetri invece all'interno del telaio, le due lastre vibrano come la forcella di un diapason e spesso finiscono per fare più rumore di un singolo vetro. Inoltre, lo spazio aereo per le

finestre doppie e triple fa molto poco per ritardare le vibrazioni sonore. Sappiamo che gran parte del rumore entra attraverso le fessurazioni create in fase di costruzione tra muri, rivestimenti e telai di aggancio dei serramenti. Per poter vantare un oggettivo vantaggio rispetto ai concorrenti e per assicurare camere insonorizzate agli ospiti più esigenti alcuni alberghi utilizzano nuove tecnologie di insonorizzazione di origine tedesca o quelle derivate da aziende note per la loro esperienza nella realizzazione di ambienti molto sensibili ai rumori come gli studi di registrazione.

Una soluzione empirica molto utilizzata dai piccoli hotel indipendenti, la metà dei quali è stata costruita ai tempi dell'equazione "un balcone per ogni camera", è quella di installare una seconda finestra o porta finestra davanti al serramento esistente. Non si tratta di infissi progettati specificamente per essere abbinati alla finestra originale quindi possono avere un design differente, ma è importante che la porta finestra e/o l'infisso si aprano e si chiudano facilmente.

In questo caso lo spazio d'aria ideale tra finestra originale e inserto necessita di guarnizioni durature che – dicono i tecnici – consentono di ottenere una riduzione del rumore esterno fino al 95%. Un vetro stratificato smorza le vibrazioni

del suono, il raddoppio dei serramenti non ci riesce, ma l'installazione delle doppie finestre è molto più semplice dal punto di vista tecnico.

In sostanza, i viaggiatori vorrebbero sognare di più grazie all'insonorizzazione, gli albergatori sognano la riduzione dei costi energetici del 15-30% che si ottengono con l'insonorizzazione. Un matrimonio di azioni dovute che si deve fare al più presto.

Guests really want a soundproof hotel?

In Italy, but also in London, Paris, Madrid, New York, Amsterdam and Berlin ... nine hotels on 10 are not soundproof. As a result, owners and managers look at the soundproofing industry for solutions to obtain noise reduction and assure their guests peace and quiet.

The first step is to replace windows because 90 percent of exterior noise enters through windows, not walls, but replacing only the windows doesn't cancel the problem. Double or triple pane windows, for example, filter out only slightly more noise than single pane, but at least are a good help to insulate rooms from external heat or cold. With double pane windows, the two pieces of glass within the frame vibrate like the two tines of a tuning fork which ac-

tually creates more noise. Also, the air space for both double and triple pane windows does very little to retard the sound vibrations. Much of the noise enters through leaking window seals.

To gain an edge over competitors and to announce soundproof rooms some hotels are turning to true soundproofing technology and

western companies that have background and expertise engineering products used in the most noise sensitive environments in the world, like recording studios. One solution is a "second window" that can be installed easily in front of the existing windows. The product is designed specifically to match and function like the original win-

dow, no matter its design or whether it opens or closes. The ideal air space between original window and insert needs long-lasting seals to obtain a reduction of the external noise by up to 95%. A laminated glass dampens sound vibration. Soundproofing hotel windows provide benefits in reducing energy costs by 15-30%.

Evoluzione, rivoluzione o ridimensionamento?

Il potere delle OTA rimarrà stabile o si ridurrà? Ed Watkins è un giornalista e scrittore freelance (collaboratore di HNN) con oltre 40 anni di esperienza di hotel, viaggi internazionali e industria dell'ospitalità, che su un tema incombente come quelle delle OTA ha lanciato alcune idee e suggerito possibili modelli di prenotazione che verranno.

Da quando nel 1996 Microsoft lanciò nella generale indifferenza il prodotto che avrebbe cambiato per sempre il modo di pianificare e prenotare viaggi, vacanze, prezzi e tipo di albergo, l'industria dell'ospitalità per gli over '50 è diventata scarsamente riconoscibile. Quella prima agenzia viaggi online chiamata Microsoft Expedia Travel Services diede il via alla nascita delle OTA che costituiscono l'evento commerciale più significativo degli ultimi 20 anni nel settore alberghiero mondiale.

Le prenotazioni online hanno completamente cambiato le reception e il linguaggio, trasformato l'accoglienza, rivoluzionato il marketing fino ai cataloghi dei tour operator e i siti delle catene alberghiere. La maggior parte di coloro che si occupavano di strategie di marketing e di management alberghiero hanno cambiato lavoro e ora i consulenti sopravvissuti cercano di capire perché gli albergatori pagano volentieri le alte commissioni pretese dalle OTA pur considerandole un ostacolo alla loro redditività.

Gli albergatori, in effetti, sono convinti che questi nuovi intermediari portino valore alla loro struttura e probabilmente lo dicono perché non saprebbero farne a meno. Ci sono certamente vantaggi reali e svantaggi indiretti nel mastodontico lavoro delle OTA che monopolizzano le prenotazioni, ascoltando però gli albergatori e i manager delle maggiori catene si evince che, secondo la loro percezione, i vantaggi offerti dalle prenotazioni online sono superiori agli aspetti negativi.

Essendo del tutto inutile discutere sul dato oggettivo che le OTA hanno fatto passi avanti fenomenali nel marketing e nella tecnologia digitale non ci resta quindi che accettare l'idea che le Online Travel Agencies a differenza degli albergatori abbiano capito come funzionano il viaggio, l'alloggio, il marketing e il problema universale della prenotazione.

In sostanza dal lancio di Expedia sul mercato sono passati una ventina d'anni e ora Expedia è la più grande OTA nel settore dei viaggi, seguita da vicino dal

gruppo Priceline e dalla cinese Ctrip sulla cui dimensione è difficile indagare.

Henry Harteveltdt, fondatore e analista di hotel & hospitality (Atmosphere Research Group) intervistato da Watkins dice: *"c'è stata una convergenza incredibile e una congiuntura di idee alla base delle OTA"*. Come Amazon vide l'opportunità di vendere libri online, così i primi pionieri OTA pensarono di poter trarre vantaggio dalla tecnologia digitale vendendo servizi rassicuranti di trasporto, alloggio e sostanzialmente viaggi e vacanze.

Le agenzie viaggi tradizionali si erano impegnate per decenni nel commercio elettronico cercando di essere robuste e in grado di governare il movimento turistico e d'affari del pianeta. Si erano affiliate ai GDS ovvero ai sistemi di distribuzione (globali) e a potentissimi elaboratori centralizzati che non consentivano l'accesso a persone che non fossero i responsabili e gli impiegati di agenzie viaggi. Le OTA semplicemente utilizzarono quelle piattaforme trasformandole in siti web costruiti per essere facilmente accessibili e ideali per dialogare con la gente. Fu così che evolvendo e rivoluzionando il modo di servire i viaggiatori sono stati creati nuovi modelli di business che hanno moltiplicato la quota di clienti che ogni giorno prenotano hotel, resort e ristoranti. E oggi le OTA sono il primo riferimento per chi viaggia, vuole prenotare un aereo o un albergo. Il salto di qualità più significativo delle OTA più importanti è stato quello registrato nel 2007-2008, prima della crisi globale. Secondo Mark Lomanno, partner di Kalibri Labs, in occasione di ogni crisi economica, indipendentemente dalla causa, i viaggiatori si fanno in quattro per prenotare e negoziare le camere alberghiere saltando i tradizionali intermediari allo scopo di abbassare i costi di trasferimento e di alloggio. In un recente rapporto di Kalibri Labs si indica chiaramente che le OTA hanno acquisito una quota del 40% circa delle prenotazioni alberghiere e che nel 2011 gli alberghi ricevevano una prenotazione OTA per ogni 4,3 prenotazioni dirette. La crescita è evidente perché nel 2015 le prenotazioni da OTA sono mediamente una ogni 2,7 prenotazioni dirette.

«Durante la recessione», dice Harteveltdt, «ho sempre sentito gestori di alberghi upscale e di catena affermare che le OTA hanno il vantaggio di essere più dinami-



che rispetto a molti brand e catene alberghiere che hanno modeste capacità di targeting e poco entusiasmanti rapporti verbali con la loro clientela (clienti leali e repeaters). Essendo difficile per gli hotel tradizionali modificare le modalità di vendita e le cancellation policy è stato facile per le OTA emergere assicurando la flessibilità, le diverse opzioni di comfort, la conferma immediata, la possibilità di scegliere il prezzo di alloggio e di studiare le immagini del prodotto».

In sintesi, quale sarà il futuro delle prenotazioni alberghiere e delle grandi OTA?

Nel corso degli anni tutto quello che è online è cresciuto. Sono arrivati altri intermediari e motori come Google, Facebook, TripAdvisor, siti di metacomparazione e infine Airbnb, che hanno reso ulteriormente complicato il panorama della distribuzione nel settore alberghiero. Ora le grandi aziende, i giganti, tra cui catene come Marriott International, Hilton Worldwide, InterContinental e altri, hanno lanciato impegnative campa-

gne di comunicazione per spingere le prenotazioni dirette utilizzando i loro siti e i loro programmi e i club fedeltà. Nonostante questi sforzi promozionali, che oltre ad agevolare la prenotazione diretta promettono un migliore prodotto con minori costi, i viaggiatori continuano a preferire le grandi OTA (Expedia, Booking, etc.) e le loro offerte, apparentemente più morbide e generose... e con costi di acquisizione del cliente inferiori.

Quindi Weinstein conclude affermando che:

- a breve termine si prevede un'ulteriore crescita delle OTA nonostante le iniziative di disintermediazione portate avanti da catene e hotel affiliati a marchi internazionali. Gli hotel di catena soffrono quando la direzione del brand offre il 10% o il 15% di sconto per i membri dei club fedeltà e non sono contenti di "subire" gli sconti standard imposti dal brand che compaiono, a cura della capofila, sul loro sito web;
- a lungo termine le catene potrebbero attirare gli ospiti

ti sui propri canali utilizzando la qualità (e non solo gli sconti) per aumentare la lealtà. Bisogna rendersi conto che il prezzo non è ancora la leva perfetta (come pensano alcuni revenue manager) per aumentare i tassi di occupazione delle camere.

Secondo il parere di advisor e consulenti potrebbe invece essere Google ad emergere nel mercato alberghiero prossimo futuro. Secondo Harteveltdt tutti dovremo fare grande attenzione alle mosse del colosso di Mountain View perché è diventato talmente grande e potente sul web da rappresentare una minaccia per l'insieme delle agenzie che vendono hotel e camere online.

L'industria alberghiera internazionale ha capito che la dimensione dell'offerta online è determinante per il proprio consolidamento e per l'espansione. La concentrazione dei maggiori brand internazionali è evidente e in questo senso è andata l'acquisizione di Starwood da parte di Marriott.

Ed Watkins ci avverte però che tra acquisizioni, fusioni e tentativi di capire quale formula e modello operativo vincerà nei prossimi 5/10 anni, non emerge un'unica visione del possibile sviluppo internazionale e neppure un progetto di breve e medio termine delle OTA e delle piattaforme come Airbnb. Certo, le catene cercano di diventare più grandi e più potenti per assicurare economicamente i propri partners e la rete degli affiliati, ma si tratta di una tattica di attesa per capire se e come questo mondo cambierà, evolverà e si dimensionerà.

Evolving, revolving, loosing

The power of OTAS will stay... or not?

Ed Watkins, HNN former editor-at-large, now is a freelance writer with 40 years' experience of hotels and hospitality industry. He inspired these ideas and future outlook of the reservation models to come.

In 1996, Microsoft quietly launched a product that would forever change the way consumers research, plan and book travel, holidays, pricing and hotel stays. That first online travel agency was named Microsoft Expedia Travel Services. The birth of the Online Travel Agencies (OTAs), the most significant happening in the hotel industry in the past 20 years, has completely changed our business model. Most US hotel strategists and advisors say: «some hotel executives see the OTAs' commission structure as an impediment to profitability, but others believe these intermediaries bring value to the industry. There certainly are some real pluses and real minuses to the OTAs, but the pluses outweigh the minuses; they have done a phenomenal job of marketing and of technology».

We have to accept that OTAs understand lodging marketing and reservations better than any hotelier does. Since its launch 20 years ago, Expedia is the largest OTA in the travel industry, followed closely by Priceline Group and Chinese-based Ctrip.

«It was a convergence of things," said Henry Harteveltdt, founder and travel industry analyst at Atmosphere Research Group.

Just as Amazon saw an opportunity to sell books online,

the early OTA pioneers thought they could take advantage of this new technology and sell travel services online. In reality, traditional travel agencies had been engaged in electronic commerce through the (global distribution systems) for decades. So the OTAs simply took that GDS platform, built websites and created a transactional environment. Then they continued to evolve by creating new business models and boosting the OTAs' share of hotel distribution. It plateaued until it got to 2007-08, and then there was another big jump.

The opinion of Mark Lomanno, Kalibri Labs partner and senior advisor, is that each time there was an economic downturn, regardless of the cause, the percentage of rooms booked through the intermediaries jumped precipitously and then flattened down after that. A recent report from Kalibri Labs on hotel distribution indicates that, in recent years, OTAs have gained a 40% share in hotel bookings: in 2011 there was one OTA booking for every 4.3 direct bookings; in 2015, there was one OTA booking for every 2.7 direct bookings.

Harteveltdt places some of the blame with hotel brand companies: «During the recession in 2008 and 2009, I consistently heard from managers of branded hotels that OTAs were more responsive and easier to work with than many of the brands themselves», he said.

«The brands had very limited targeting capabilities for customers and could not help the selling line rapidly. Meanwhile, within 24 to 48 hours email marketing from the OTAs would go out and the reservations would start to flow quickly».

What's ahead? Over the years, the OTA sector has grown, consolidated and changed some of its strategies. And other intermediaries and disruptors such as Google, Facebook, TripAdvisor, metasearch sites and Airbnb have further complicated the hotel industry distribution landscape. Now hotel brand companies, including Marriott International, Hilton Worldwide Holdings and others, have launched campaigns to promote direct bookings through their loyalty club programs. It is not too late but while these book-direct efforts hold the promise of lower guest-acquisition costs, but

- in the short term, the direct book brand initiatives are creating the same problem hotels started to see with the OTAs: hotels suffer when a brand offers 10% or 15% off the lowest rate to their loyalty members, or on their website;

- in the long-term, however, if chains can lure guests back into their proprietary channels and then use loyalty and pricing leverage to increase rates.

Other specialists and advisors believe Google might emerge as the powerhouse in hotel distribution. Harteveltdt said: «Everybody in the travel space will have to keep their eye on Google because they are so large and so powerful and there is a serious potential threat there. The hotel industry knows it and that is part of what is driving some of the consolidation, like Marriott buying Starwood. While these companies try to figure out what their operating model is going to be in the next five to 10 years, the short-term strategy is to get bigger and more powerful while you figure out how this world is going to evolve».