



Le catene in Italia: una risorsa nascosta?



Anche in un mercato dominato numericamente dagli indipendenti, i brand possono fare la differenza se imparano a giocare in squadra con tutti gli altri player della meeting industry, rendendo l'Italia più competitiva

MATTEO ROCCA

Lenta ma costante, continua la crescita delle catene alberghiere nel nostro Paese: il 2016 ha fatto registrare un altro lieve incremento del 3,3 per cento nel numero di hotel affiliati a un marchio, sebbene la penetrazione dei brand rimanga sempre relativamente ridotta, date le particolari e ben note caratteristiche del mercato italiano, con un largo predominio di realtà indipendenti che limita la quota totale detenuta dalle catene al 4,2 per cento (contro il 14,5 per cento della Germania, il 20,8 per cento della Francia, il 24,3 per cento della Croazia, il 28 per cento della Spagna, e più in linea invece con il 4,9 per cento della Svizzera e il 2,7 per cento dell'Austria).

Tuttavia il report *Hotels & Chains in Italy 2017*, realizzato da Horwath Htl, diffida dal paragonare tra loro mercati profondamente diversi per storia, segmentazione e vocazione turistica, e suggerisce di guardare ai dati con un occhio più attento e meno superficiale. In effetti, se si considerano anche altri elementi, il panorama cambia sensibilmente. L'Italia è largamente predominata da strut-

ture di fascia "Midscale", mentre le catene tendono a privilegiare le categorie "Upscale" e "Luxury", che sono tendenzialmente anche quelle predilette dal Mice, il che rende comunque le catene degli interlocutori privilegiati per la meeting industry a prescindere dai numeri. Gli hotel di catena, inoltre, sono mediamente più grandi, e quindi ecco che se si guarda ai dati dal punto di vista del numero di camere, la fetta controllata dalle catene è ben più cospicua: 14,2 per cento di media. Lo studio di Horwath Htl ipotizza un ulteriore aumento nel numero di operatori per il triennio 2017-2020, che sarà presumibilmente seguito da una fase di maggiore consolidamento. In effetti, è innegabile che il settore si stia muovendo verso una maggiore integrazione tra brand. Qualche mese fa avevamo accennato nel dettaglio al "matrimonio del secolo" tra Marriott e Starwood, che coinvolge ben 46 strutture sul territorio italiano; e l'anno scorso si è conclusa un'altra importante fusione, quella tra Atahotels e Una Hotels, sotto l'egida del gruppo Unipol Sai, che ha di fatto dato vita a uno dei principali network alberghieri nazionali con oltre cinquanta strutture. I processi di fusione sono piuttosto lunghi, si sa, e gli effetti sono destinati a farsi sentire nel medio periodo, una volta che l'integrazione commerciale è andata a pieno regime, per cui rimangono molti punti aperti e molte curiosità che saranno appagate nei prossimi mesi. Anche le



nuove aperture recenti o imminenti sembrano la spia di un momento di grande fermento nell'industria alberghiera in Italia, che va di pari passo con il rilancio in grande stile di molte destinazioni della Penisola.

UN PANORAMA IN EVOLUZIONE

Che si tratti di un momento particolarmente fertile per il mondo delle catene alberghiere ce lo conferma **Daniele Piccolo**, accommodation manager di Aim Group International, che si confronta quotidianamente con i trend dell'hôtellerie dal punto di vista del Pco. «È vero che la penetrazione delle catene in Italia è ridotta, ma se si guarda al numero di camere complessivo il discorso è molto diverso. Se poi si ragiona per località, bisogna riconoscere che quel 4,2 per cento di cui parlano le statistiche diventa facilmente un 42 per cento o anche di più: in alcune città più di una camera su due appartiene a una catena o a un franchising».

Piccolo spiega che il 2016 è stato un anno di risveglio per le catene, con numerosi fenomeni su scala internazionale e nazionale destinati ad arricchire il panorama del settore: «Per le catene è un momento effervescente, a tutti i livelli. A livello globale l'acquisizione Starwood da parte di Marriott lentamente sta progredendo, a livello italiano l'unione Atahotels-Una Hotels dà l'avvio a una realtà di primo piano, mentre un altro player protagonista del nostro mercato nazionale, la

spagnola Nh Hotels, da un paio d'anni ha un azionista di maggioranza cinese. Nel frattempo è in corso una fioritura dei convention bureau, da quello nazionale a quelli locali, e questi sono tutti segnali molto positivi, perché è essenziale che nel Mice si sviluppi la capacità di giocare davvero in squadra, specie quando si tratta di acquisire eventi importanti. Le adesioni delle catene ai Cb sono essenziali dal nostro punto di vista, perché quando una città si candida a ospitare un congresso è necessario che abbia dietro di sé il pieno supporto di quanti più hotel possibili. Siamo assolutamente a favore di ogni forma associazionismo, che si tratti dei Cb, dei tavoli di confronto di Federcongressi&eventi o di Federalberghi, perché per quanto possa essere difficile mettere d'accordo dieci persone con punti di vista differenti, il primo passo è sempre quello di riunirle intorno a un tavolo e fare in modo che si alzino con indosso la maglietta della stessa squadra».

La difficoltà sta inoltre nel conciliare i diversi standard proposti da attori diversi, e in questo le catene, che della standardizzazione fanno un loro punto di forza, sono senz'altro avvantaggiate, purché non si cada in un'eccessiva rigidità dei termini contrattuali, che potrebbe far scappare i potenziali clienti a tutto vantaggio di altre destinazioni: «Una delle grandi sfide è quella di mettere d'accordo più operatori alberghieri sugli standard contrattuali, senza perdere flessibilità commerciale. Una serie di clausole molto



DANIELE PICOLLO, accommodation manager di Aim Group International

«È vero che la penetrazione delle catene in Italia è ridotta, ma se si guarda al numero di camere complessivo il discorso è molto diverso. Se poi si ragiona per località, bisogna riconoscere che quel 4,2 per cento di cui parlano le statistiche diventa facilmente un 42 per cento o anche di più: in alcune città più di una camera su due appartiene a una catena o a un franchising»





rigide su tempi di cancellazione e caparre li troverebbe probabilmente tutti d'accordo, ma sarebbe fuori mercato. L'obiettivo comune dovrebbe essere quello di far prevalere gli interessi della destinazione, e la crescita dei vari convention bureau aiuta a far evolvere la cultura dell'interesse collettivo. Una volta portato a casa l'evento si torna a essere competitor, ma in un clima di rispetto reciproco e di inter-dipendenza».

C'È "FAME" DI ITALIA

Proprio il tema del gioco di squadra rivela spesso la necessità di superare alcune forme di arretratezza culturale purtroppo tipiche di una certa mentalità nostrana, che troppo di frequente zavorrano lo sviluppo. Una di queste, commenta Picollo, è la diffusa tendenza a criticare, che porta però facilmente alla paralisi; l'altra è la prevalenza degli interessi di parte a scapito di quelli generali. «In Italia spesso abbiamo la traumatica capacità di farci clamorose autoreti, perdendo di vista l'interesse comune e di medio-lungo termine a vantaggio di quello parziale e immediato. Ed è un vero peccato, perché mai come ora c'è una grande "fame di Italia" a livello internazionale, ben più rispetto ad appena un anno fa. Le ragioni sono molteplici, e per amore di obiettività bisogna considerare che ci sono anche delle destinazioni nostre competitor che sono diventate difficili da vendere – pensiamo solo alla Turchia, o alla Costa Azzurra». In un mondo in cui i confini tra Stati sono sempre più labili, perché numerosi player hanno una dimensione continentale o globale, ci si potrebbe poi chiedere come salvaguardare la cultura del gioco di squadra nel momento in cui uno dei giocatori avesse la possibilità di indossare più casacche, risultando vincitore a prescindere dal risultato della partita.

«Un operatore sovranazionale – come una

catena internazionale, ma anche un Pco internazionale potrebbe fare lo stesso ragionamento – che vedesse in gara per un congresso due destinazioni e fosse presente in entrambe, potrebbe essere tentato di non fare gioco di squadra o far prevalere le sue logiche interne rispetto a quelle collettive», osserva Picollo. «Ma è un atteggiamento al ribasso, mentre è confermato dall'esperienza che paga di più impegnarsi al massimo su tutti i fronti e imparare a fare sistema. Per questo noi di Aim Group lavoriamo sempre con i convention bureau, ovunque andiamo, fa parte della nostra filosofia».

DA SOLI NON SI VINCE

Parlando delle sinergie tra catene e altri operatori, è evidente che i convention bureau rappresentino l'ideale luogo di incontro tra le varie realtà. A questo proposito, la recente adesione di alcuni importanti brand al Convention Bureau Italia costituisca un ottimo risultato e un esempio che si spera verrà seguito da altri. Su questo punto **Nicola Accurso**, direttore commerciale di Nh Hotels, non nasconde la sua soddisfazione e conferma l'importanza strategica di questa scelta: «Per quanto una catena possa avere una vasta offerta su base locale, alcune tipologie di eventi internazionali non possono prescindere da un processo di acquisizione attraverso attori come i Cb. Sotto questo profilo il nostro ingresso nel Cbi è un modo ulteriore di creare sinergia al fine di rendere il prodotto Italia più forte e accattivante. Nh Hotel Group rafforza l'offerta del Cbi con il fine di portare nelle nostre città un maggiore numero di eventi di rilevanza internazionale».

Contribuire al potenziamento dell'attrattività congressuale è una mossa lungimirante per una catena, che nel turismo business e negli eventi ripone una fetta consistente dei suoi utili. Il tutto ovviamente si iscrive in una strategia più ampia, in cui coesistono il restyling/riposizionamento di alcune strutture del proprio portafoglio e un lavoro consistente sul prodotto, per elevare gli standard e fidelizzare sempre di più i buyer.

«Per noi il Mice è un fattore chiave di crescita. La presenza o meno di una certa quota di eventi determina in modo netto il successo di un mese e anche di un anno. A oggi la nostra offerta congressuale riesce a produrre un quarto del nostro fatturato e la redditività di questo segmento è tra le più alte», conferma Accurso. «Partendo da questo assunto, la nostra compagnia investe da anni in una riqualificazione di alto profilo rispetto all'offerta per eventi. Negli ultimi anni abbiamo rinnovato completamente Nh Milano Congress Centre, rendendolo il nostro prodotto di punta per eventi sopra i 1.500 delegati. Abbiamo continuato a investire negli "M&E basics", ovvero nella riqualificazione delle sale e delle strutture di supporto per meeting ed eventi (da tavoli e sedie ergonomiche fino all'implementazione di videoproiettori e altri strumenti tecnologici



NICOLA ACCURSO,

direttore commerciale di Nh Hotels

«Per quanto una catena possa avere una vasta offerta su base locale, alcune tipologie di eventi internazionali non possono prescindere da un processo di acquisizione attraverso attori come i Cb.

Sotto questo profilo, il nostro ingresso nel Convention Bureau Italia è un modo ulteriore di creare sinergia al fine di rendere il prodotto Italia più forte e accattivante»



hot topics
cover story

di supporto all'avanguardia). Proseguiamo con una sana ossessione verso il dettaglio e l'effetto "wow" per migliorare la qualità del servizio erogato, specie negli hotel legati ai brand Collection e nhow. L'ultimo esempio di investimento è Nh Torino Centro, completamente ristrutturato e con una capacità sale fino a trecento persone».

STRINGIAMOCI A CORTE, L'ITALIA CHIAMÒ

La parcellizzazione degli alberghi italiani, dal punto di vista di una catena, è ovviamente controproducente rispetto alla possibilità di formulare una proposta coesa e con standard minimi garantiti, soprattutto nei confronti di un mercato internazionale. Pienamente confermato, nel giudizio del direttore commerciale di Nh Hotels, il fatto che le catene, malgrado la ridotta presenza complessiva a livello nazionale, pesino invece moltissimo nella valutazione sulle specifiche destinazioni: «L'offerta italiana è caratterizzata da una moltitudine di hotel privati e una scarsa quantità di hotel appartenenti a catene. Questo non agevola la proposizione di un'offerta coerente in termini di servizio e indebolisce le candidature delle nostre città. Una catena fornisce la garanzia di standard internazionali nei confronti degli organizzatori che devono decidere rispetto alla destinazione nella quale svolgere l'evento. Se poi la catena, come nel nostro caso, su alcune città raccoglie un monte camere significativo, il risultato è un forte valore aggiunto per la proposizione della destinazione».

Riguardo al presunto "dualismo" tra interesse locale o nazionale e interesse globale, Accurso precisa che la strategia di una catena è sì internazionale, ma che all'interno del singolo paese ci si ritrova pienamente schierati insieme agli altri "compatrioti", consapevoli inoltre degli eventuali gap da colmare rispetto ad altre realtà in cui la cultura dei convention bureau e della collaborazione sistemica tra i

diversi attori è più avanzata: «Nh Hotel Group ha una chiara strategia globale di posizionamento sul segmento M&E e pianifica azioni commerciali a supporto di questa strategia. La scelta di entrare nel Cbi è una nostra "scommessa" che parte dalla grande considerazione nei confronti del lavoro che sta svolgendo la presidente Carlotta Ferrari insieme al suo team, in qualche misura su certi eventi una catena è in competizione su diversi Paesi e in questo senso Nh Italia gioca una partita tutta nazionale. Certamente altri Paesi hanno una cultura della sinergia molto più sviluppata della nostra e proprio per questo dobbiamo fare sistema e rilanciare il nostro fantastico Paese. Il potenziale di città come Roma, Milano, Firenze, Venezia, Napoli è immenso ma va agevolato anche per compensare alcune problematiche infrastrutturali».

Per finire, un'ultima valutazione sulla situazione del nostro Paese dal punto di vista di una catena, tra destinazioni in ascesa, possibilità di sviluppo e competitor emergenti con cui occorre imparare a confrontarsi: «In generale si può affermare che c'è un ampio margine di crescita per il Sistema Italia. Milano dopo Expo è diventata molto più attrattiva e beneficerà senz'altro di questo interesse, la destinazione è matura e attenta ai messaggi ed esigenze del mercato. Roma sembra invece essere rimasta più indietro anche se la Nuvola è un'ottima opportunità che va sfruttata per rilanciare la città e la sua incredibile vocazione turistica di respiro internazionale. Ci sono poi città che devono puntare sempre più sulla loro unicità, come Firenze e Venezia, e città che hanno sviluppato un potenziale molto interessante come Torino. Il futuro è un mix di opportunità e rischi, da una parte è chiaro che c'è margine per raccogliere nuovi importanti eventi internazionali, dall'altra parte ci sono realtà che crescono a velocità vertiginose con straordinari investimenti, in primis Dubai, che possono diventare nostri competitor», conclude Accurso.