

MODELLI DI AFFILIAZIONE ALBERGHIERA. IL FRANCHISING FATICA AD AVERE SUCCESSO NEL NOSTRO PAESE. SONO, INFATTI, MENO DEL 4% GLI HOTEL DI CATENA IN ITALIA. I MOTIVI? STRUTTURALI E GENERAZIONALI. **DI PIERGIORGIO MANGIALARDI\***

# OBIETTIVO FRANCHISING



Gli Italiani sono individualisti. Un popolo di poeti, santi e navigatori che fa della propria fantasia e savoir faire l'arma principale del proprio successo internazionale. Ma proprio per questo ama "creare" in modo autonomo. Infatti le piccole e medie aziende funzionano e sono l'ossatura portante del nostro sistema economico. E gli albergatori italiani sono individualisti?

A giudicare dalla statistiche si direbbe proprio di sì. Infatti meno del 4% delle strutture alberghiere italiane sono considerate appartenenti ad una "catena".

Con tale termine si indicano, peraltro, anche le situazioni in cui due o più strutture fanno capo ad uno stesso brand

ovvero ad una stessa proprietà/gestione. L'Associazione Italiana Catena Alberghiere - Aica - è infatti composta da qualche decina di associati tra cui diversi marchi nazionali che contano meno di cinque strutture ricettive a testa.

## I diversi modelli

Il mercato nazionale può essere rappresentato, in sintesi, da tre tipologie di catene alberghiere:

- a) le italiane, con una dimensione piccola o medio-piccola;
- b) le catene estere, che contano diverse centinaia di strutture in tutto il mondo e operano sia in franchising che in management;



## **Domenico Magnati** Development Director del gruppo IHG

Per approfondire le tematiche del franchising abbiamo intervistato Domenico Magnati development director del gruppo IHG che con i marchi Holiday Inn e Crown Plaza (tra gli altri) è uno degli operatori internazionali più presenti in Italia.

*Dalla sua esperienza quale crede sia i benefici più rilevanti per un albergatore che aderisce ad una catena in franchising?*

Il mondo dell'hotellerie, come qualsiasi settore industriale, deve fare i conti con i rapidi cambiamenti che avvengono a livello sociale politico ambientale e tecnologico. Gli usi e costumi dei consumatori cambiano in maniera esponenziale e tutto ciò crea incertezza su come soddisfare una domanda che diventa sempre più sofisticata e complessa. Il franchising alberghiero può essere una soluzione specifica a chi è da solo e cerca di interpretare questa complessità. Verrebbe facile elencare i vantaggi che il grande marchio alberghiero offre al singolo albergatore, quali il collegamento alla rete delle prenotazioni, i programmi di fidelizzazione, la forza vendite mondiale ecc. Oltre a ciò, conta anche in maniera decisiva la dimensione del franchisor, la notorietà dei suoi marchi, il sistema operativo che mette a disposizione dell'albergatore affinché esso possa far fronte alla complessità e rimanere sempre aggiornato.

*Quali destinazioni in Italia crede siano maggiormente idonee per i grandi marchi internazionali?*

I marchi internazionali devono fare delle scelte che garantiscano al franchisee o all'investitore il successo economico. A fronte di ciò le scelte delle location devono essere validate da studi di fattibilità commerciale specifici e non ragionate in funzione di logiche puramente speculative. Gli alberghi pensati solo per riempire dei sedimi di sviluppo destinati ad altro uso non

**A COLLOQUIO CON**

funzionano così come non funzionano le cattedrali nel deserto, qualsiasi marchio esse adottino.

*Qual'è la sua personale visione del mercato alberghiero Europeo per il 2009 e 2010?*

E' certo che il quadro macroeconomico è preoccupante e finché il commercio mondiale non riprenderà a operare in maniera virtuosa il mercato alberghiero rimarrà sotto pressione credo per buona parte del 2009. E' realistico pensare che nel 2010 si possa assistere ad una ripresa grazie agli interventi di stimolo all'economia messa in campo in maniera coordinata dai vari governi europei. L'Italia sotto il punto di vista alberghiero è forse soggetta ad una maggiore pressione sulla tenuta del RevPar considerata la sua natura di offerta frammentata. Altri paesi Europei hanno una tenuta migliore grazie ad una più sostenuta penetrazione dei grandi marchi che a loro volta generano una risposta al mercato di tipo sistemico. Ad esempio IHG, grazie alla sua copertura del mercato mondiale con oltre 4000 alberghi meglio assiste le grandi aziende che al fine di risparmiare sui budget di

viaggio consolidano i propri fornitori offrendo loro maggiori volumi.

*IHG è uno dei maggiori player a livello mondiale. Quali novità propone al mercato?*

IHG è il maggiore gruppo alberghiero al mondo in termini di numero di camere, e proprietario di prestigiosi marchi quali InterContinental, Crowne Plaza, Holiday Inn ed Holiday Inn Express. La nostra novità in assoluto per il mercato è il lancio del brand Indigo anche nel mercato Italiano. Gli hotel Indigo sono presenti negli USA con circa 22 unità ed è stato recentemente aperto a Londra il primo Indigo in Europa. Indigo si posiziona nella fascia di mercato upper up scale idealmente tra InterContinental e Crowne Plaza, e offre sia l'esperienza di soggiorno in albergo di stile boutique che la rassicurazione che solo una compagnia alberghiera globale può dare. Ogni hotel Indigo sarà unico e avrà il proprio look and style, ma sarà comunque unificato da alcuni hallmark sempre presenti e da un programma di continuo rinnovamento al fine di mantenere sempre l'albergo fresco e contemporaneo.





c) le aggregazioni, che su base nazionale o internazionale (ad es. Relais & Chateaux) rappresentano alberghi indipendenti.

E' utile comprendere quali siano i player per capire come si è arrivati all'attuale scenario di mercato e come lo stesso si vada evolvendo.

La catene alberghiere Italiane con più di venti properties sono davvero poche, inferiori di certo ad una decina. Tra queste ATAhotel, UNAhotel, Starhotel, Boscolo, Domina e poche altre hanno un marchio riconosciuto sul mercato (non considerando il marchio Jollyhotels che ormai tende a sparire dopo l'acquisizione da parte della spagnola NH). Inoltre le catene italiane sono essenzialmente catene proprietarie, cioè che oltre alla gestione detengono anche le "mura" dell'hotel.

La parte immobiliare è stata in molto casi decisiva per far nascere la catena alberghiera. Si è quindi partiti dal contenitore per poi giungere a riempirlo di contenuti, know how, persone ed anche brand. La storia di ATAhotels, come di UNAhotels ma anche di Boscolo testimonia il successo di tale modello evolutivo, basato più sul mattone che su di un modello gestionale innovativo ed efficiente. Infatti quasi nessuna catena italiana propone un modello di affiliazione in franchising (unica eccezione è UNAhotels che ha avviato da poco questo percorso). Al contrario le catene alberghiere internazionali come Accor, Hilton, Intercontinental, Marriott, Starwood basano la loro espansione sul brand, sul know how gestionale e sulla forza commerciale.

La tipologia di relazione tra proprietà e gestione che le corporation propongono è basata sulla valorizzazione del loro asset principale ovvero la capacità di gestire l'azienda alberghiera. E la struttura affiliata in franchising cerca proprio questo dal franchisor.

Il terzo modello di "catena" è rappresentato da quei marchi che propongono un sistema di affiliazione soft, quindi che lasciano un ampio margine di manovra al singolo gestore. Si richiede solo di rispettare alcuni parametri di qualità e/o di struttura che rendano omogenea la catena al proprio interno. Un fulgido esempio in questo senso è il marchio Best Western che nel segmento business 3 e 4 stelle è leader di mercato in Italia con oltre centocinquanta strutture affiliate.

Una differenza consistente tra le "ag-







## In Italia le catene sono essenzialmente catene proprietarie. Ciò significa che oltre alla gestione detengono anche le mura della struttura. Proprio la parte immobiliare è stata in molti casi decisiva

gregazioni" e i modelli di franchising "puri", cioè da catena internazionale, risiede nel livello di autonomia che viene lasciato al gestore ovvero, guardando dall'altro lato della medaglia, al grado di supporto organizzativo che il marchio offre alla gestione. Nel sistema di franchising "puro" è tutto o quasi scritto nel grande libro dell'affiliato: dalle dimensioni delle camere ai colori delle tende, dal numero di dipendenti alle tariffe.

I modelli delle economie di scala e di esperienza dicono che al crescere di un sistema organizzato corrisponde, nel tempo, la crescita dell'efficienza del sistema stesso. Quindi al crescere del numero di strutture affiliate dovrebbe corrispondere un parallelo aumento della possibilità di creare valore (che sarà poi equamente suddiviso tra la singola struttura e il franchisor). Ma se le leggi dell'economia fossero

sempre vere allora la piccola azienda indipendente non avrebbe più alcuna ragione di esistere. Eppure la crescita del sistema di franchising alberghiero in Italia è lenta e non certo esponenziale.

### I grandi gruppi

Quali sono gli svantaggi dell'entrare a far parte di un grande gruppo? Essenzialmente afferenti a due punti:

- a) la minore propensione all'innovazione;
- b) la riduzione del grado di agilità organizzativa.

La piccola azienda può elaborare una reazione agli stimoli dei mercati ed agire nel brevissimo termine mentre un brand con, ad esempio, oltre mille hotel in tanti paesi del mondo ha dei tempi differenti.

Una delle maggiori critiche che viene da sempre indirizzata alla standardiz-

zazione dell'offerta dei marchi globali (la stessa camera in tutti i paesi del mondo senza alcun riguardo al territorio o alla storia dei luoghi) inizia, ad esempio, a venir recepita con la proposta di brand che "rispettano" e valorizzano la diversità (come ad esempio Mercure o Indigo). Quindi i grandi player sono attenti alle trasformazioni e, seppur lentamente, sanno innovare l'offerta ed essere vicini ai nuovi desideri dei clienti. La sfida tra forza del brand e il fascino dell'indipendenza è ancora aperta e il mercato italiano si arricchisce ogni anno di nuovi talenti con il sogno di voler offrire un modello di ospitalità unico.

*\*partner TURISMO RE hospitality real estate advisors e direttore del corso Master "5 stars Hotel management" Forte Village.*