

Anno XV

10 aprile 1989 / n° 310 / lire 7000

AVINEWS

quindicinale di informazione tecnica per gli agenti di viaggi



PASSO A DUE

di Mauro Ferri

Catena, gruppo o associazione? La domanda apriva la presentazione al catalogo dei Relais & Chateaux di un paio d'anni fa. Ci si chiedeva se gli alberghi sparsi per il mondo e presenti nella guida si sentissero componenti di una catena, parte di un gruppo o membri di una associazione. Sylvie Scicard, responsabile della promozione dei Relais & Chateaux, lo dice chiaramente: "La nostra è una associazione, ma la prima condizione per farvi parte è di non appartenere ad altre catene". Unica eccezione è il Crillon, il più famoso dei Concorde Hotels, per ragioni storiche: è da sempre, infatti, la sede dei Relais & Chateaux. Ma la stessa Sylvie poi aggiunge: "Per motivi di necessità dovremo fare delle eccezioni nelle capitali europee".

Chi sono, e quale realtà ricettiva si nasconde dietro i più famosi dell' "hotellerie" internazionale, come Hilton, Sheraton, Trusthouse Forte o Best Western? Esiste uno stile legato a ciascun marchio, una garanzia di qualità identificabile con il logo riconoscibile lungo le strade di mezzo mondo?

Senza la presunzione di dare una risposta precisa a queste ed altre domande, proviamo ad inoltrarci nell'universo dell'associazionismo alberghiero, come in quello delle grandi holding internazionali.

I temi sono ben noti: uniformità, segmentazione, omogeneità, diffusione geografica, sistema di prenotazione e via dicendo.



MA IL MARCHIO MI STA STRETTO

Come dire con un marchio tutto quello che una catena significa o rappresenta?

Proviamo ad addentrarci nell'universo dei grandi gruppi alberghieri: franchising, uniformità, segmentazione, integrazione.

Dietro alle parole del linguaggio tecnico, una realtà variegata ed in continuo movimento.

Il ruolo degli agenti di viaggio. Una sorpresa?



Franchising, parola del futuro

Una delle parole che più spesso ricorrono quando si parla delle grandi catene alberghiere è "franchising", espressione roboante che riempie d'importanza chi la pronuncia. Il dizionario Garzanti (ma è un'edizione del 1967) la traduce con "franchigia, immunità, privilegio" oppure anche con "diritto di voto, di cittadinanza", e poi aggiunge che nell'uso americano significa "concessione (di appalto)".

Una guida del 1987 diffusa in allegato alla rivista "Il Piacere", dal titolo "Le mille parole da sapere", la spiega con un'immagine-flash che rende chiaro a tutti di che cosa si tratta: "Azzecata formula commerciale con la quale Benetton ed altri appaiono titolari di miliardi di negozi che sono in realtà di altri, ma vengono gestiti secondo patti ed accordi del tutto particolari e vantaggiosi per ambo le parti".

Nel settore turistico il franchising è quasi totalmente appannaggio del mondo alberghiero. Trasferirlo nell'ambito del tour operating e degli agenti di viaggi è impresa difficile, in quanto mancano i presupposti: concedere l'uso del marchio non significa controllare il prodotto. Giovanni Spinella, in una recente intervista quando era ancora al vertice Wagons Lits ebbe modo di dirci: "I soli franchising che in Italia sono riusciti sono quelli che oltre al marchio hanno la loro forza nel prodotto, come per i capi d'abbigliamento. Per le aziende di servizi l'operazione è ancora problematica" (Cfr. Avinews 303, pag. 20).

Parlando di alberghi e di gruppi o catene a livello mondiale, il franchising, invece, la fa da padrone. In un recente servizio la rivista H&RI ha stimato che gli alberghi in franchising hanno avuto nell'88 una crescita dell'11,6% e che i grandi gruppi con i marchi "franchisizzati" domineranno l'industria alberghiera nel futuro. Uno sviluppo dovuto alla confidenza che il pubblico ha nei confronti dei marchi commerciali. Sembra che il segmento destinato ad avere il maggior sviluppo sia quello dei livelli medio ed economico, proprio dove operano alcune delle catene prese in considerazione

in questa serie di servizi: la Holiday Inn (il 90% in franchising), la Hilton americana (non Hilton International, che si pone su un livello più alto) ed il Travelodge della THF. La royalty che ciascun albergo paga alla catena oscilla tra il 3 ed il 6% della rendita lorda delle camere, ma non include altre spese promozionali e pubblicitarie. Per la Sheraton, che tradizionalmente si muove nel segmento superiore, gli investimenti in termini di franchising sono orientati al mercato cosiddetto "all-suite", che da qui al 1991 è stimato assorbire più del 50% dell'edilizia alberghiera di nuova costruzione.

Si tratta di una nuova formula alberghiera, nata naturalmente negli Stati Uniti, che prevede alberghi tutti composti da suites, cioè appartamenti, dotati anche del loro angolo cottura. Si tratta di un segmento alberghiero che oggi è solo agli inizi (riguarda solo il 2/3% di tutte le camere disponibili in USA), ma dotato di un notevole potenziale di crescita, che potrebbe arrivare al 15%.

L'unione fa la forza

Il fatto è che il mercato e l'industria ricettiva sono in continuo movimento, e richiedono agli operatori del settore molta elasticità e capacità di adattamento. L'argomento è stato affrontato nel corso di un convegno di studi organizzato dalla Best Western Europa, a Venezia nel giugno dello scorso anno. In quell'occasione Albert Gomes, direttore generale della Arthur D. Little Incorporation, la più famosa società di consulenza del mondo, parlò di integrazione e di segmentazione. Se l'integrazione verticale non ha dato finora soddisfacenti risultati (vettori aerei proprietari di catene alberghiere, autonoleggi, agenzie di viaggi etc. L'esempio più famoso in tempi recenti il fallimento Allegis), l'integrazione orizzontale sembra riscuotere sempre maggiori successi; il fatto che imprese simili si riuniscano tra di loro determina poi il nascere delle catene alberghiere. Il fenomeno è legato a tre fattori principali. Primo: se l'Hilton, per esempio, dovesse essere proprietaria di tutte le circa 90.000 camere del gruppo, investirebbe in immobili un capitale eccessivo, superiore alle

Non potendo affrontare per intero tutta la materia (la rivista americana "Hotels & Restaurants International" pubblica ogni anno una speciale classifica delle "prime" 200 catene alberghiere del mondo!), abbiamo limitato l'esame a quelle catene o associazioni internazionali che hanno un loro ufficio di rappresentazione (e vendita) in Italia, e cioè Best Western, Concorde, Hilton International, Holiday Inn, Sheraton e Trusthouse Forte. Come termine di confronto prenderemo in considerazione i due gruppi alberghieri nostrani più rappresentativi della realtà ricettiva italiana: Ciga e Jolly, entrambi con qualche ambizione all'estero.

catene alberghiere

sue forze. Secondo: lo sviluppo della tecnologia, i cui progressi - legati comunque ad un alto impiego di capitali - sono meglio sfruttati dal "gruppo"; terzo, la pubblicità di massa, la capacità, cioè, di sostenere un'immagine a più ampio respiro e a costi individualmente più contenuti.

La segmentazione è il problema successivo: una volta creato il marchio, quale immagine legare, come identificare le differenziazioni interne al gruppo? E' un problema che riguarda un po' tutti, ma in particolare i gruppi più grandi, quelli che per crescere hanno guardato a suo tempo più alla quantità che alla qualità; in particolare ci riferiamo ai due prototipi più significativi di questo tipo di catene: Trusthouse e Best Western.

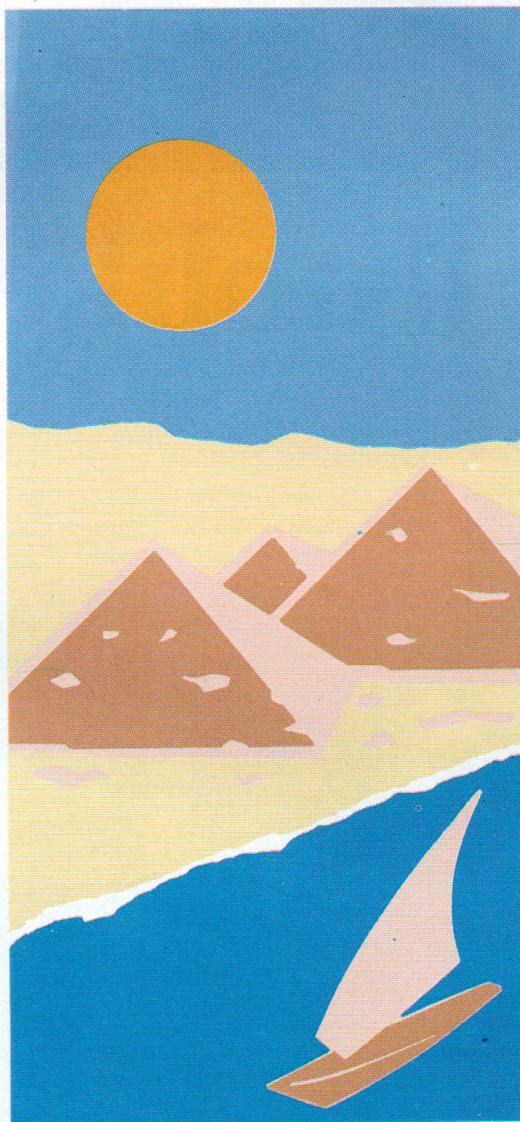
Trusthouse Forte: obbiettivo uniformità

Alla THF non possono non essere soddisfatti dei successi commerciali dell'anno scorso. A dispetto del continuo calo di arrivi americani, gli alberghi europei, del gruppo e soprattutto inglesi, hanno registrato un incremento che nella sola prima metà dell'anno è stato valutato intorno all'11%, ed i profitti del 22%. Lord Charles Forte ha compiuto 80 anni l'anno scorso con una grande festa al Grosvenor House di Londra, onorata dalla presenza della signora Thatcher. Molta acqua è passata sotto i ponti del Tamigi, da quel lontano 1935 quando Charles Forte si avviò nell'impresa alberghiera. Oggi, dopo aver passato il timone al figlio Rocco, la compagnia conta più di 800 alberghi e 75.000 camere in trenta paesi, e - compreso il settore catering (fornitore di 150 compagnie aeree internazionali) - 71.000 dipendenti.

Tuttavia a causa della grande diversità di standard e di tipologia degli alberghi europei del gruppo, il marchio THF non veniva sbandierato, non essendo il simbolo di un certo "standard" o "stile".

Adesso le cose stanno cambiando. Oltre al selezionatissimo gruppo di alberghi "top" (di 19 Exclusive Hotels, il cui ultimo acquisto è stato il Gallia di Milano), il nuovo marchio "Forte" identificherà e caratterizzerà il seg-

Hotels
PLM
Azur



Nelle più belle località gli alberghi della catena PLM Azur offrono una gamma di destinazioni unica per la sua diversità geografica. Accolgono, in un ambiente di qualità, una clientela alla ricerca di distensione e di svago.

In Egitto, dal Mediterraneo alle cateratte del Nilo, si estende una serie di alberghi PLM Azur ed associati.

Situati in prossimità di luoghi archeologici costituiscono il punto di partenza per esplorazioni appassionanti.

Da Ismailia a Miniah, da Luxor ad Assuan, l'ambiente e le possibilità offerte dagli alberghi PLM Azur e la cucina creativa ispirata ai piatti locali offrono un soggiorno gradevole per tutti.

Assuan **New Cataract**

Ismailia **Etap Forsan Island**

Luxor **Etap Luxor
Egotel Luxor**

Miniah **Etap Nefertiti**

Porto Said **Etap Port Saïd**

Informazioni / Prenotazioni
MILANO: (02) 66-90-188

L'evasione al sole d'Egitto

a chain

PULLMAN INTERNATIONAL HOTELS

mento medio-alto del gruppo, e comincerà a "firmare" gli alberghi. Se le differenze di collocazione, target di mercato, architetture, tariffe ed anche tipologia di servizi resi continueranno ad essere parte integrante della THF, gli alberghi firmati "Forte" saranno un gruppo omogeneo nell'ambito THF, così come già lo sono gli americani Travelodge.

Best Western: indipendenti, ma solo fino ad un certo punto

Non dissimili sono i problemi che si sono posti alla Best Western. Dice Tom Stead, già presidente della Best Western International ed ora presidente della H&MA, potente associazione degli albergatori americani: "La nostra catena è stata segmentata fin dall'inizio, gli alberghi Best Western sono diversissimi fra di loro. Purtroppo non ci siamo mai preoccupati di trovare un modo di far sapere ai nostri ospiti che eravamo la prima catena con vari segmenti operativi".

La catena che oggi conta 3360 alberghi in 36 paesi è nata come gruppetto di piccoli motel sulla costa occidentale degli Stati Uniti, dopo una discussione in una camera d'albergo di Las Vegas nel 1946.

Il tutto è dovuto allo scrupolo professionale di un albergatore di Long Beach (California), tale M.K. Guertin, che cominciò a raccomandare ai propri clienti hotels che egli stesso aveva visitato e che riteneva validi ed al suo stesso livello.

L'idea si allargò a macchia d'olio e a poco a poco si rivelò vincente: era nata un'associazione di albergatori "indipendenti".

Tuttavia oggi la necessità di classificare la segmentazione diventa sempre più un limite all'indipendenza del singolo albergo.

Lo riconosce lo stesso Tom Stead: "Molti esperti ritengono che l'era degli alberghi indipendenti stia arrivando rapidamente al termine. Possiamo essere indipendenti quanto altri in molti settori, ma la targa o l'insegna, la sicurezza e la qualità non ci consentono più quel tipo di organizzazione così libera da vincoli come avevamo un tempo".

Il ruolo delle agenzie

Il mercato, dunque, cambia. Cambiano le persone che viaggiano, cambia il modo di viaggiare. Soggiorni in genere più brevi, motivazioni dei viaggi sempre più nuove e diverse, il successo di un albergatore è legato alla sua rapidità di adeguamento. "La nostra attività", conclude Tom Stead, "è cambiata più in questi ultimi anni di quanto non fosse mai accaduto nel passato".

Basta pensare alle tariffe: una volta si parlava solo di alta, bassa, media stagione; di camere con vista, di posizione centrale etc. Oggi le variabili aumentano in continuazione, legate solo alla fantasia dell'imprenditore (realtà americana applicabile anche da noi con i soliti correttivi "all'italiana"): il prezzo può variare rispetto all'anticipo della prenotazione, oppure in base al sistema di pagamento, nascono per esempio nuovi e particolari accordi con le carte di credito; altre variazioni sono legate alla durata del soggiorno, alle formule IT e così via.

Come regolarsi? Con gli esperti del settore, naturalmente, cioè con gli agenti di viaggi. Ed ecco che, a dispetto di tante voci lugubri sul triste futuro degli agenti di viaggi, nuovi campi d'azione sembrano schiudersi ai vari "professionisti". Lasciamo per il momento la parola ad Albert Gomes, il quale ha espresso un concetto che ci sembra molto importante. Egli parla della realtà del suo paese, gli Stati Uniti, ma poichè le regole del gioco non sono proprio così diverse, ci piace pensare che "quella" realtà possa un giorno giungere anche da noi: "Oggi esistono negli Stati Uniti circa 28.000 agenti di viaggi, e non è tanto questa la cifra importante, quanto piuttosto il fatto che questi 28.000 agenti di viaggi danno lavoro a circa 150 consulenti nel settore viaggi e turismo. Un numero che è raddoppiato negli ultimi 5 anni e triplicato negli ultimi dieci. Tutto ciò significa che da quando è in atto la deregulation il cosiddetto viaggiatore di commercio americano si è legato totalmente all'agenzia di viaggi. L'agenzia di viaggi sta emergendo come forza determinante nella prenotazione delle camere d'albergo". (1 - continua)

verso la grecia

Due nuove vere "autostrade del mare":
il F/B LATO e
il F/B LISSOS

Le navi più grandi,
più lussuose
e più sicure del
Mediterraneo, sono
oggi a disposizione

Prenotazioni
aperte con conferma
immediata
040/363242



Partenze da Ancona tutti i mercoledì, giovedì, sabato e domenica.

* Servizio passeggeri di altissimo livello
* Prezzi veramente competitivi

RISTORANTI, BARS, PISCINE, SELF-SERVICES, DISCOTEQUE, GIOCHI SUL PONTE, DUTY-FREE SHOPS E CASINO
CABINE PERFETTAMENTE CLIMATIZZATE
LE NAVI SONO DOTATE DI STABILIZZATORI ANTI-ROLLIO

LINEE INTERNE

PIREO - HANIA e PIREO - IRAKLIO
F/B APTERA F/B KRITI F/B CANDIA
F/B RETHIMNON

UFFICI HANIA

Platia Sofokli Venizelou 73100 HANIA
Tel. (0821) 22812 - 23636
Telex: 291106 - Telefax (0821) 44911

AGENTI GENERALI ITALIA e Centro Prenotazioni

HELLENIC PRODUCTS & SERVICES s.r.l.

Piazza Tommaseo 4 - 34121 TRIESTE - Tel.: (040) 363242
Fax: (040) 7797097 - Telex 460606 HELLEN I

ANEK LINES

Una scelta ragionata