

Anno XV

10 ottobre 1989 / n° 321 / lire 7000

**PIANETA
TERRA**

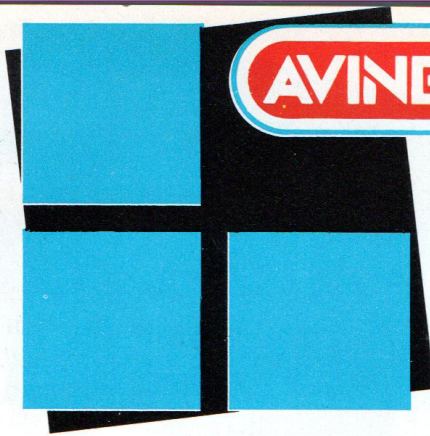
AVINEW

quindicinale di informazione tecnica per gli agenti di viaggi



**QUALE INTER-CONTINENTAL RIAPRE?
OVVERO, S...GAMBETTO DI RE**

Come una partita a scacchi la storia recente dell'Inter-Continental, due volte venduta in meno di otto anni, che prima chiude e poi riapre l'ufficio di Milano.

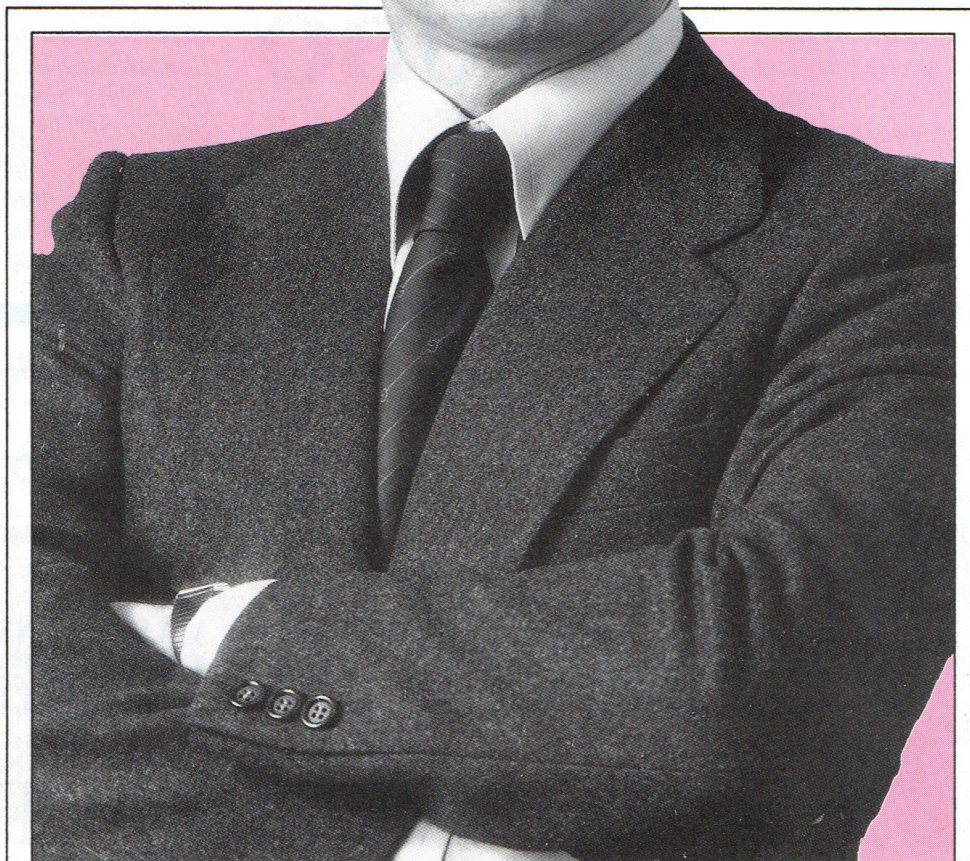


Perché due anni or sono, proprio mentre nuovi gruppi alberghieri guardavano all'Italia, Inter-Continental se ne andava?
E Pippo, Pippo... lui lo sa.

SGAMBETTO DI... ..RE

di Mauro Ferri

La notizia di quest'anno è la riapertura a Milano dell'ufficio commerciale Inter-Continental, a due anni dalla sua chiusura. Riaprire è la logica conseguenza di una politica commerciale coerente. Ma chiudere, allora, fu un errore? Il problema, visto dalla sola ottica Inter-Continental sembrerebbe avere una risposta affermativa; tuttavia ripercorrendo le tappe di questa vicenda appare chiaro come, analogamente a una partita di scacchi, per ottenere un successo si procede anche al sacrificio di regina. La catena degli Inter-Continental è nata nell'immediato dopoguerra come punto d'appoggio logistico del vettore ameri-



cano Pan American, pioniere del trasporto aereo "overseas". Era il 1946 e la politica societaria della Pan Am prevedeva la costituzione di alberghi disseminati sulle rotte intercontinentali, destinati a essere un punto di sosta e appoggio per passeggeri ed equipaggi.

Il primo di tutti fu un albergo in Brasile, a Belem, sulla foce del Rio delle Amazzoni. Si chiamava l'Hotel Grande. Subito dopo (1950) fu acquisito il Carrera di Santiago del Cile il quale, dopo consistenti interventi d'ammodernamento, vide passare il tasso d'occupazione dal 49 al 74%.

Gli aerei Pan Am aprivano rotte commerciali e turistiche, lungo le quali gli alberghi Inter-Continental fornivano una base logistica dotata dei



Laura Corvi e Bruno Maini

confort e di tutti quei "piccoli dettagli" che i passeggeri statunitensi richiedevano. Lo scopo era quello di fornire alla propria facoltosa ed esigente clientela un servizio completo, in cielo come in terra. Per tutti gli anni cinquanta la catena si sviluppò nell'America Latina arrivando ad avere nel 1960 ben undici alberghi tra il sud America e l'area caraibica.

Negli anni sessanta partì il programma di espansione nel resto del mondo. Nel 1961 venne aperto il primo Inter-Continental in medio oriente, il "Phoenicia" di Beirut. Nel 1964 l'espansione proseguì verso l'Europa Orientale con l'Esplanade di Zagabria in Jugoslavia, oggi non facente più parte del gruppo. Lo seguirono altri alberghi a Belgrado, Bucarest, Praga e Varsavia, e così l'Inter-Continental divenne la più grande catena occidentale presente nei paesi dell'est.

Il dieci agosto del '68 diventò Inter-Continental uno dei più prestigiosi alberghi parigini, il vecchio Hotel Con-

tinente a due passi dal Louvre.

I primi sintomi di cambiamento si avvertirono già alla fine degli anni settanta, ma le "svolte" sono tutte dell'ultimo decennio. Il dieci settembre del 1981 la Pan American World Airways ha venduto l'intero pacchetto degli Inter-Continental a un grosso gruppo inglese, la Grand Metropolitan Limited.

Perché? Che cosa era cambiato?

Innanzitutto problemi propri della compagnia

aerea, alle prese con la lotta per sopravvivere nella neonata deregulation americana. La Pan Am doveva impegnare tutte le sue risorse per risolvere i problemi non indifferenti che la riguardavano come vettore, e non poteva distrarre nulla per venire incontro alle esigenze degli alberghi di sua proprietà, che proprio in quegli anni necessitavano di forti investimenti e ristrutturazioni.

Finiti i tempi in cui l'Inter-Continental era il migliore albergo sulle nuove rotte aperte dalla Pan Am, la forte concorrenza di numerosi nuovi gruppi americani, europei, orientali, perfino arabi costringeva il vettore ad un impegno che non era in grado di sostenere.



intercontinental

Dopo l'era Pan Am iniziò dunque l'era Grand Metropolitan, confidenzialmente chiamata Grand Met. E' questo un conglomerato industriale tipicamente britannico, che annovera tra le diverse attività alberghi, bevande, prodotti alimentari, sale da gioco e negozi. Presidente, creatore e capostipite era uno dei nomi storici della finanza britannica, Joseph Maxwell, un uomo che aveva sempre sognato di creare una catena di alberghi di lusso e che pensava di realizzarla appunto con l'acquisto degli Inter-Continental. Il grande capo della Grand Met già da tempo aveva creato una compagnia inglese, presente nelle isole britanniche, in Europa e Medio Oriente con oltre cinquanta alberghi, la Grand Metropolitan Hotels. Questa sua catena, tuttavia, non era ancora l'optimum, soprattutto perché non aveva lo standard di lusso e charme che Maxwell desiderava. L'Inter-Continental sembrava servire eccellentemente a questo scopo. Parte dei vecchi hotels furono così ceduti e gli altri furono ristrutturati e inseriti nel gruppo Inter-Continental.

Appena avvenuto il passaggio di consegna l'intesa tra Pan Am e Grand Met fu idilliaca. Il vettore continuò a fornire alla catena il proprio sistema computerizzato Panamac e tutta una serie di altri servizi di supporto, mantenendo in alcuni casi contatti con gli alberghi tramite gestioni in co-proprietà o formule di leasing. L'Inter-Continental cominciò a operare nell'ambito Grand Met come un gruppo a se stante, conservando il proprio nome e la propria identità. Anche i vertici aziendali non cambiarono: la coppia Smith-Kennedy continuò nell'opera di sviluppo e, subito dopo l'acquisizione a Grand Met, gli Inter-Continental si aprirono al mercato europeo, con gli uffici regionali di Bruxelles, Madrid e Milano affiancati a quelli già esistenti a Londra e Francoforte.

Con l'apertura dell'ufficio di Milano, nel 1982, affidato a Marc Hillebrand, la Inter-Continental si affiancò alle altre principali catene mondiali, sottolineando l'interesse per un mercato che proprio in quegli anni cominciava a muoversi su destinazioni internazionali, soprattutto nel campo degli in-

centive e dei viaggi d'affari. Nell'84 Hillebrand tornò a Parigi e il suo posto fu preso da Bruno Maini. Dall'alto della Torre Velasca veniva amministrato un mercato in continuo e costante sviluppo, al punto che l'anno successivo il nuovo direttore vendite per l'Europa, Richard Hodgson, decise di rinforzare la struttura commerciale in Europa; come conseguenza a Milano gli impiegati passarono da due a tre.

Era il maggio del 1985 e l'orizzonte sembrava sereno: un mercato in espansione, una struttura potenziata, una catena che stava recuperando sia in termini di immagine che commerciali. Oltre 110 alberghi sparsi nei cinque continenti, un nuovo sistema computerizzato per il booking chiamato "Global II", efficiente per informazioni e prenotazioni individuali.

I primi sintomi di temporale si avvertirono nell'inverno 85-86. La crisi tra Stati Uniti e Libia, i muscoli di Reagan contro gli insulti isterici di Gheddafi crearono forte emozione in tutto il mondo; l'ambiguo atteggiamento di alcune nazioni europee alimentò il formarsi di una psicosi negativa in America, dove vennero sostenute forme di turismo autarchico. Ma fu soprattutto il crollo del dollaro su tutti i mercati (primavera 1986) a generare la grande crisi del turismo ricettivo europeo di quell'anno. Non ne fu colpito solo il turismo vacanziero, ma anche quello commerciale e soprattutto quello dei viaggi incentive. Per chi operava in questo settore fu un duro colpo.

Fino ad allora la Grand Met non era mai intervenuta nelle vicende decisionali dei vertici Inter-Continental. L'autonomia che il gruppo dirigente della catena alberghiera aveva era totale, giustificata dai risultati positivi fino a quel momento conseguiti. Questa volta, però, il colosso di Maxwell si mosse. Come venivano giustificati i mancati utili di quell'anno? Nonostante fosse nota a tutti la difficile situazione internazionale, la risposta non dovette convincere Maxwell e i suoi, che provvidero a un totale ricambio di uomini. Fuori tutti i vecchi legati alla Pan Am, sostituiti da uomini della Grand Met. Il cambio al vertice fu accompagnato da una radicale



Da Parigi a Brazzaville o autenticamente antiche in ognuno soffia lo spirito. Questo spirito, ritrova l'Epoque » del Pullman raffinata del Pullman Roma di fronte alla V Francoforte, Bonn, A Scoprite il fascino ed

La tra

Informazioni

PULLMAN

sti



A



E

e

1990

ano

3

74

PULLMAN

ristrutturazione, attuata con i metodi e la mentalità di un gruppo abituato alla grande distribuzione e alla vendita di prodotti di largo consumo, come gli whiskies "J&B", per esempio.

Quali erano le intenzioni della Grand Met in quel momento? E soprattutto erano in linea con quanto sarebbe avvenuto più tardi? E' difficile credere che le prime difficoltà del gruppo alberghiero avessero spinto Joseph Maxwell a cercare di liberarsi degli Inter-Continental, con una marcia indietro rispetto agli impegni e ad agli investimenti di pochi anni prima. Più probabile è l'ipotesi che, ravvisando nel vecchio gruppo dirigente una incapacità a fronteggiare situazioni nuove e d'emergenza, abbia voluto prendere direttamente le redini del gruppo e gestirlo secondo il suo stile. Si trattava dunque di una correzione di rotta, non di un'inversione.

Cominciarono i primi licenziamenti, con un ridimensionamento della struttura commerciale basato su una implacabile filosofia economica. A Milano gli impiegati tornarono a essere due, Bruno Maini come responsabile dell'ufficio, coadiuvato dalla bella Laura Corvi.

Poi, a fine anno, avvenne l'altro evento determinante: la morte del vecchio capo patriarcale della Grand Met, Joseph Maxwell, che aprì la strada ad Alan Sheppard.

Con il suo arrivo siamo arrivati alle vicende di oggi, le quali se per quanto riguarda l'Inter-Continental possono dirsi concluse, per la Grand Met sono ancora in pieno svolgimento. Sheppard ha le idee chiare e decise. Per niente innamorato dei grandi alberghi di lusso, vede nel gigantismo di strutture impegnate su fronti disparati e lontani tra loro, come gli alberghi, le sale corse, e gli alimentari più una minaccia di fragilità per l'intera struttura, che una garanzia di riciclaggio in nuovi settori, nel caso qualcuno di questi vada male. E poi nel villaggio globale che è diventato il nostro pianeta sullo scorcio del XX° secolo, solo la logica dei grandi e dei grandissimi numeri può essere vincente.

Alan Sheppard si muove come un giocatore di scacchi. Le pedine sono costituite dai diversi gruppi controllati nei vari settori merceologici. Il re,



cioè il pezzo che non si può sacrificare, è costituito dal settore alimentare. E' proprio qui che la Grand Metropolitan decide di rafforzarsi, dando la scalata ad altri grandi gruppi.

Per tutto il 1987 non si hanno particolari novità. E' con l'inizio del nuovo anno che diventa chiaro come quella che doveva essere una correzione di rotta, diventa in realtà una vera e propria "conversion a U". A febbraio 1988 nell'ufficio di piazza Velasca, ormai in smobilitazione, è rimasta la sola Laura Corvi, a sbrigare le ultime pratiche prima dell'addio. Non è un destino solo milanese. Tutta la struttura commerciale in Europa viene tolta di mezzo. Anche Parigi (da dove agiva ancora Marc Hillebrand), Francoforte e Madrid vengono chiusi. Italia e Spagna seguono un destino simile: la commercializzazione viene affidata ad un produttore esterno che lavora da casa propria, mentre per l'ordinaria amministrazione e le sole attività promozionali la responsabilità viene delegata ad un albergo del gruppo. Il Castellana a Madrid e il De La Ville a Roma. Per tutti funziona una linea verde di Londra.

Proprio mentre altri gruppi alberghieri guardano con interesse all'Italia (Hyatt esplora la possibilità di aprirvi un ufficio commerciale, Concorde Hotels lo farà in breve tempo), l'Inter-Continental se ne va.

Perché? E' logico? Colpa del progres-

so, sostengono le fonti ufficiali. Le moderne tecnologie permettono di ottenere gli stessi risultati a costi sensibilmente inferiori. Risposta diplomatica e poco convincente.

Infatti solo dopo pochi mesi (è l'agosto dell'88) rimbalza sulle pagine dei quotidiani finanziari un titolo chiarificatore: "Grand Met cede la catena degli Intercontinental" (Il Sole 24 Ore del 10 agosto 1988). "Il presidente della grand Met" scrive l'articolaista del più autorevole quotidiano finanziario italiano, Piera Ferrante "ha dichiarato che la cessione degli hotel del gruppo permetterà alla società di concentrarsi con maggiore flessibilità nel settore delle bevande, dell'alimentazione e delle vendite al dettaglio".

Tornando alla scacchiera prima evocata, ecco che la mossa sembra avere un significato più convincente. Il sacrificio del "pezzo" Inter-Continental va fatto naturalmente alle migliori condizioni, e il drastico repulisti dell'inverno 87-88 sembra orientato solo ad aumentarne il prezzo di vendita (le spese tagliate, infatti, migliorano il bilancio).

Per quanto riguarda la Grand Met le mosse di questa lunga partita sono ancora in atto. E' di quest'anno la notizia del sacrificio di un altro "pezzo", quello delle sale corse. Un sacrificio che alla Grand Met ha fruttato 685 milioni di sterline e che le permetterà di concentrarsi ancora di più sull'industria alimentare.

Ma ormai tutto ciò all'Inter-Continental non interessa più. I nuovi proprietari, il gruppo giapponese Seibu Saison, si è subito accorto che qualcosa non andava nel settore commerciale della catena, e ha subito provveduto ad annunciare la riapertura dell'ufficio di Milano, cosa avvenuta la scorsa primavera. Responsabile è Pippo d'Agostino, che d'intesa con i colleghi romani dell'Hotel De la Ville, sta alacremente lavorando al rilancio della compagnia e al recupero di quegli spazi che due anni di latitanza hanno fatto perdere. Se poi pensiamo a quanto poco in proporzione abbia pagato la Sas per entrare di recente in partecipazione, l'idea che il prezzo pagato a suo tempo dalla Seibu sia stato un po' troppo alto esce rafforzata. Ma questa è un'altra storia.