



## LA NEWSLETTER SUL SISTEMA TURISTICO DELL'OSPITALITÀ, SUI TREND E LE IDEE DEL FUTURO

In redazione: Alessandro Lepri, Stefano Bonini, Alberto Paterniani, Ettore Zampiccoli, Alice Catellani (info@trademarkitalia.com)

### EDITORIALE

di Aureliano Bonini

#### CHE BELLO FARE TAVOLI!

Pietrarsa, strano luogo per la seconda edizione degli Stati Generali del Turismo Italiano. Ma la vera stranezza è il perché di 3 giorni di consultazione pubblica su un tema astratto denominato "turismo", che a livello governativo rappresenta un piccolo dipartimento notoriamente povero e "senza portafoglio". Forse perché così il Governo può dire "vi abbiamo interpellato e ascoltato", ma soprattutto perché di 'turismo' si parla in alcuni dei momenti più importanti per la democrazia e la civiltà: le elezioni (dove praticamente tutti i partiti e i movimenti si affannano a dire che per loro il settore è fondamentale, etc, etc, salvo poi magari non scrivere nemmeno una riga nei propri programmi elettorali, oppure per dimenticarsene il giorno dopo le elezioni stesse...) e quando il Paese ha la necessità di misurarsi con qualche competitor.

In sostanza Pietrarsa pare essere stato il solito teatrino degli Stati Generali che va avanti da quando eravamo giovani. Ho conosciuto da vicino 10 direttori generali dell'ENIT, 15 presidenti e una decina dei massimi rappre-

sentanti di Confcommercio, Confindustria e Confesercenti. Raramente ne hanno azzeccata una ... forse nemmeno io, eppure il turismo italiano è andato avanti lo stesso, come se loro, io e gli altri non ci fossimo.

Il turismo internazionale non dipenderà mai dall'ENIT che, a parte stilare elenchi di giornalisti, buyer, intermediari e banconisti destinati a fare vacanze gratis in Italia, poco altro ha fatto negli anni.



Una camera del rinnovato e storico Pulitzer Hotel di Amsterdam

Se la fama delle nostre dotazioni paesaggistiche, artistiche e culturali è arrivata nelle scuole di tutto il mondo, e se le destinazioni italiane sono sempre nella lista delle località turistiche più desiderate al mondo, il ruolo promozionale dell'ENIT è spesso prescindibile.

Quello che manca davvero in Italia è un'industria dell'ospitalità decente, una classificazione alberghiera decente, una rete di trasporti decente, una cultura turistica diffusa. Nel 2015 le università italiane hanno fabbricato migliaia di laureati in economia, gestione, marketing e management turistico. Solo a Rimini i nuovi dottori laureati in fretta e furia nel 2015 sono stati 1.371. Ma

cosa faranno nella vita? La cultura del turismo trabocca, ma non basta a preparare davvero i giovani italiani a governare e gestire l'ospitalità. Le confederazioni romane vantano migliaia di soci, che non sanno né accogliere né ospitare e non fanno nulla per dare vita a una moderna industria dell'ospitalità. E a Pietrarsa c'erano. Erano più di 500 tra ministri, sottosegretari, dirigenti, presidenti e cooperanti, nessuno che inter-

preti il turismo come ospitalità. Infatti ragionavano sui numeri Istat ingialliti oppure sommavano le ricevute fiscali degli albergatori del 2014. Presente la nuova coppia Bastianelli - Lazzarini, alla guida di Via Marghera. Pietrarsa ha promesso all'Italia nuova fama e notorietà grazie alle soluzioni digitali, web, mobile, adwords, facebook, twitter e bloggers. Il mondo non si aspettava altro che questo, l'ospitalità può attendere!

### NOI CHE VORREMMO ...

- un Osservatorio nazionale liberato dai dati ISTAT, che sono la somma di dati fiscali suscettibili di "elusione";
- una promozione turistica nazionale e non più regionale;
- una comunicazione in purezza, fatta di cose vere e di valore con giornalisti preparati invece di giovani dilettanti allo sbaraglio;
- un Ministro che sapesse distinguere tra le persone che lavorano per lui almeno i "ronzini" che non parlano le lingue e neppure un buon italiano.

#### 2016 ANNO POSITIVO!

Non affrontarlo con le tattiche di routine.  
Confrontati con Trademark Italia ... non costa niente!

Contattaci:  
0541.56111 - info@trademarkitalia.com

## ITALIAN HOTEL MONITOR: PRIMO TRIMESTRE 2016 IN CRESCITA

Il primo trimestre 2016 si chiude con un'ulteriore emblematica crescita sia del tasso di occupazione camere (+2%) che del prezzo medio (+0,9%). La room occupancy media nazionale tocca il 58,6%, con picchi di crescita di 4-5 punti percentuali rispetto allo stesso periodo dello scorso anno in diversi capoluoghi.

### ITALIAN HOTEL MONITOR

#### Occupazione e Prezzo per Città

Città	Occupazione % Camere			Prezzo Medio		
	Gen-Mar 2016	Gen-Mar 2015	Var 16/15	Gen-Mar 2016	Gen-Mar 2015	Var 16/15
+ TORINO	59,1	52,2	6,9	102,49	97,61	5,0%
+ GENOVA	57,1	52,7	4,4	94,51	90,85	4,0%
+ MILANO	68,5	67,5	1,0	122,16	125,05	-2,3%
+ COMO	46,2	44,2	2,0	92,92	90,23	3,0%
+ BRESCIA	42,0	38,9	3,1	84,49	84,76	-0,3%
+ BERGAMO	57,8	57,3	0,5	86,23	85,71	0,6%
- PARMA	51,2	53,5	-2,3	86,01	84,26	2,1%
+ REGGIO EMILIA	47,5	46,1	1,4	81,06	82,52	-1,8%
+ MODENA	50,5	46,6	3,9	85,53	84,45	1,3%
- TRENTO	50,4	51,6	-1,2	83,41	85,21	-2,1%
+ BOLZANO	54,8	53,8	1,0	86,16	86,31	-0,2%
+ VENEZIA	55,4	53,6	1,8	143,21	140,12	2,2%
+ VERONA	47,9	46,7	1,2	90,30	88,11	2,5%
+ VICENZA	49,8	47,0	2,8	85,81	84,51	1,5%
- PADOVA	51,7	51,8	-0,1	85,05	83,77	1,5%
+ TREVISO	51,7	49,1	2,6	83,26	82,56	0,8%
+ UDINE	52,1	50,1	2,0	85,86	85,05	1,0%
+ TRIESTE	51,8	46,7	5,1	89,58	88,70	1,0%
+ FERRARA	48,8	45,9	2,9	90,62	88,53	2,4%
+ BOLOGNA	59,1	55,0	4,1	96,81	95,53	1,3%
+ RAVENNA	51,7	50,5	1,2	83,94	84,86	-1,1%
+ RIMINI	49,3	47,8	1,5	83,89	82,66	1,5%
+ REP. SAN MARINO	47,2	47,1	0,1	80,23	79,89	0,4%
+ FIRENZE	59,7	59,1	0,6	113,39	110,18	2,9%
+ PISA	53,0	50,4	2,6	88,31	87,60	0,8%
+ SIENA	52,6	50,8	1,8	89,93	88,99	1,1%
+ ANCONA	52,8	47,5	5,3	83,02	83,54	-0,6%
+ PESARO	49,8	47,8	2,0	82,54	81,23	1,6%
+ PERUGIA	37,6	36,5	1,1	86,80	84,38	2,9%
+ ROMA	64,3	62,7	1,6	103,12	102,09	1,0%
+ VITERBO	47,8	45,4	2,4	82,51	82,13	0,5%
+ LATINA	48,8	45,4	3,4	82,90	82,35	0,7%
- RIETI	44,0	44,6	-0,6	83,69	81,82	2,3%
+ PESCARA	49,7	47,8	1,9	83,51	86,07	-3,0%
+ NAPOLI	54,0	49,6	4,4	93,56	94,09	-0,6%
- BARI	49,6	46,1	3,5	83,32	84,54	-1,4%
- FOGGIA	41,9	42,5	-0,6	82,62	82,18	0,5%
+ TARANTO	51,1	48,9	2,2	82,37	82,91	-0,7%
+ POTENZA	41,6	41,6	0,0	80,67	79,22	1,8%
+ REGGIO CALABRIA	44,7	42,6	2,1	81,88	82,66	-0,9%
+ PALERMO	49,5	48,6	0,9	86,68	84,09	3,1%
+ MESSINA	49,0	46,6	2,4	82,55	82,36	0,2%
+ CATANIA	58,1	53,7	4,4	82,61	85,93	-3,9%
+ CAGLIARI	52,0	51,7	0,3	84,21	84,00	0,2%
+ SASSARI	51,3	49,3	2,0	83,36	83,67	-0,4%
<b>+ TOTALE ITALIA</b>	<b>58,6</b>	<b>56,6</b>	<b>2,0</b>	<b>103,30</b>	<b>102,39</b>	<b>0,9%</b>

#### Occupazione e Prezzo per Tipologia

Tipologia	Occupazione Camere		
	Gen-Mar 2016	Gen-Mar 2015	Var 16/15
Luxury	55,8	54,7	1,1
Upscale	58,6	56,6	2,0
Midscale	54,9	53,4	1,5

Tipologia	Prezzo medio		
	Gen-Mar 2016	Gen-Mar 2015	Var 16/15
Luxury	322,10	314,88	2,3%
Upscale	103,30	102,39	0,9%
Midscale	54,51	54,02	0,9%

### trademark italia

azienda leader nella consulenza turistica e alberghiera dal 1982

www.trademarkitalia.com  
info@trademarkitalia.com

tel. 0541.56111 - fax 0541.25350

+1,5 punti di occupazione camere e +0,9% di prezzo medio camera ... un abbinamento che non si verificava da diverso tempo. Quanto alla fascia luxury e upscale, in entrambi i casi R.O. e prezzi medi in salita. Ai vertici della performance trimestrale ci sono Milano, con un tasso di occupazione

pari al 68,5%, e Roma, l'unica altra città italiana sopra la fatidica soglia del 60 per cento (64,3%).

Per quanto riguarda le tariffe di vendita, al primo posto si conferma ovviamente Venezia con 143,21 euro di prezzo medio camera nel trimestre (+2,2% rispetto allo stesso periodo 2015), poi ci sono Milano (122,16 euro ma in flessione rispetto allo scorso anno di 2,2 punti percentuali) e Firenze (113,39 euro e +2,9%).

## IL VALORE DEGLI ALBERGHI

Come si può valutare una catena della dimensione di Starwood? Abbiamo sempre pensato che ci fossero dei maghi della finanza dietro a queste valutazioni e che per vendere mezzo milione di camere sparse per il mondo ci volesse un genio dell'ingegneria finanziaria. Invece scopriamo che questi illustrissimi manager fanno i conti come li facciamo noi di Trademark Italia.

Il valore di Starwood è stato infatti calcolato così: l'EBITDA 2016 (giustamente quello di prospettiva) moltiplicato per 14, più qualche onorario per consulenze e intermediazione. Punto. In Italia noi guardiamo l'EBITDA dell'anno in corso, ma utilizziamo gli stessi moltiplicatori, tra 10 e 15 volte il margine operativo lordo ex ante tasse e imposte. Per finire, il valore stimato riverbera sul titolo azionario, sul closing price di borsa e il titolo aumenta per fare in modo che gli azionisti traggano vantaggio dalla fusione (dal 10 al 15% del valore del titolo prima della transazione). Sintesi estrema: se un albergo di medie dimensioni a Roma e Milano dimostra un GOP (Gross Operating Profit) di 1 milione di euro il valore dell'albergo può variare tra i 10 e i 14 milioni di euro.

## FOUR SEASONS PUNTA L'ITALIA

La prestigiosa catena canadese fondata e guidata da Isadore Sharp sta ipotizzando interessanti scenari di sviluppo nella Penisola, con particolare riguardo a Roma e Venezia, ma anche alla Costiera Amalfitana, a Capri e alla Sicilia.

Ai due cinque stelle lusso di Milano e Firenze potrebbero dunque nel medio periodo affiancarsi altre strutture alberghiere a marchio Four Seasons, sarebbe un dato indicativo della salute del mercato turistico di lusso nel nostro Paese. Dobbiamo crederci?

## L'IMPATTO DI AIRBNB SUL SETTORE ALBERGHIERO

Negli ultimi sei mesi numerosi analisti hanno studiato l'impatto di Airbnb sul settore alberghiero di New York City arrivando a calcolare una perdita di circa 452 milioni di dollari nel solo 2015. Ma oltre a questa perdita c'è di più perché è ormai piuttosto evidente che la maggior parte di coloro che provano il servizio di Airbnb poi non tornano più ad utilizzare gli hotel tradizionali.



D'altra parte Airbnb rappresenta una vera e propria rivoluzione nel settore ricettivo, non è solo

un pericoloso competitor per gli alberghi, è un modello da studiare. Secondo Larry Mogelonsky (LMA Communication) deve essere oggi considerata con ogni probabilità "la migliore azienda di alloggi in tutto il mondo", per almeno 6 motivi:

**1. perché ha il miglior sito web del pianeta per come presenta le offerte e le attrazioni della zona.** Ma soprattutto perché coinvolge entrambe le parti in causa, ospiti e titolari dell'alloggio, nel giudicare e fornire un feedback sull'altro, secondo il modello di TripAdvisor;

**2. perché è un marchio unico e omogeneo.** Non ha sotto-brand, sfumature e servizi diversificati come le compagnie alberghiere (tutte). Il modello ospitale è chiaro e semplice ed è capace di generare un elevato livello di consapevolezza e fidelizzazione duratura nel tempo;

**3. perché investe nella pubblicità tradizionale.** Riconosce che la rete non è un veicolo pubblicitario, ma piuttosto un veicolo di distribuzione delle informazioni che crea con i social media un rapporto di reciproco nutrimento. I driver emozionali della domanda rimangono TV, radio, riviste e manifesti pubblicitari;

**4. perché crea un rapporto friendly.** Airbnb favorisce i rapporti personali tra chi ospita e

chi alloggia, senza intermediari privi di volto. **5. perché Airbnb è una esperienza da consumatore primordiale.** Spinge ad esplorare le strutture disponibili, ad approfondire i dettagli. L'ospite studia, fa i "compiti a casa" prima dell'acquisto e quando arriva nell'alloggio è come se avesse già instaurato un rapporto con il proprietario prima ancora di attraversare la soglia;

**6. perché offre una vasta gamma di prodotti** tra opzioni di prezzo, luogo e tipologia ... più che qualsiasi OTA.

E se l'arrivo delle OTA è stato per molti un disastro, quello di Airbnb è molto peggio: con Booking ed Expedia infatti gli ospiti rimangono all'interno degli hotel pur con una commissione più elevata; con Airbnb invece è come se durante la notte le camere disponibili nella vostra città fossero raddoppiate. Ci pare anche impropria l'etichetta data a Airbnb come parte integrante della nuova "sharing economy". Per definizione, la condivisione è una transazione senza contanti, uno scambio di beni materiali, servizi e conoscenze senza denaro. Qui invece di denaro ce n'è molto, soprattutto per i proprietari degli alloggi che stanno erodendo ricavi e clienti agli albergatori. E Airbnb, così come HomeAway e altri player del settore, è qui per rimanere e magari per portare a termine anche una mega fusione con qualche grande compagnia alberghiera!

## 10 MUST PER AVERE SUCCESSO ONLINE E OFFLINE

Larry Mogelonsky, guru del marketing alberghiero, ha ripercorso in un suo recente speech in Italia i punti forti di una buona strategia online:

**1 - Il viaggio comincia dal sito web.** Il sito deve convincere l'ospite a scegliervi e chiamarvi. Mostrate l'immagine della stanza prima di tutto, fate capire dove siete con le Mappe di Google. Investite nell'organic SEO; sviluppate una strategia di content marketing. Investite nelle foto e nei contenuti in modo da dare una visione reale e corretta della destinazione. Utilizzate in modo professionale i social media, affidandovi a dei professionisti veri!

**2 - Analizzate come siete descritti sulle OTA.** Avete pochissime parole per descrivervi dunque ottimizzate questi contenuti come se fossero le ultime parole di cui disponete.

**3 - Siate empatici col personale.** Il perso-

nale vi rappresenta, dovete conoscere i vostri collaboratori ed entrare in sintonia con loro. Date al vostro staff margini decisionali, responsabilizzatelo. Analizzate giudizi e recensioni per capire cosa va e cosa non va. Parlate con i vostri collaboratori e cercate di capirli.

**4 - Abbracciate il vostro territorio, valorizzatelo.** "La gente viene in Italia per i luoghi straordinari, non per i suoi grattacieli. Il vostro compito è quello di valorizzarli come e quanto il vostro hotel".

**5 - Assicuratevi che il wi-fi sia efficiente e veloce.** Fate in modo che tutto faccia sentire il cliente a proprio agio: letti, luce, l'ambiente. E fate sì che tutto sia "instagrammabile".

**6 - Il vostro ristorante è il vostro cuore.** Conquistate la gola e conquisterete il cuore dei vostri clienti. Valorizzate prodotti e vini locali (favorisce lo storytelling più di ogni altra cosa).

**7 - Mobile wallet.** Presto le carte di credito scompariranno, i soldi anche. E la gente vorrà pagare con il telefonino ... evasori al palo"

**8 - Sfruttate i big data** che avete a disposizione, cercate di interpretarli.

**9 - Riesaminate le strategie di revenue management.** Le revenue non dipendono solo dalle camere, è importante valorizzare ogni aspetto della struttura e monetizzare ogni servizio, come il ristorante e la SPA.

**10 - Sorprendete le persone:** "siamo nel business dei ricordi". Le persone vogliono raccogliere bei ricordi ... dateglieli!

## trademark italia

AFFARI IMMOBILIARI - GESTIONALI  
HOTEL IN VENDITA

CATEGORIA	CAMERE	AREA
4 stelle	110	Rimini
4 stelle	75	Capri
4 stelle	70	Brindisi
4 stelle	85	Martina Franca (TA)
4 stelle	38	Madonna di Campiglio
4 stelle	65	Pescara
3 stelle	60	dintorni Verona
3 Stelle	45	Zocca (Mo)
3 stelle	68	Rimini
3 stelle	38	Rimini
3 stelle	54	Milano

HOTEL IN LOCAZIONE/AFFITTO

CATEGORIA	CAMERE	AREA
5 stelle	170	Salsomaggiore (PR)
3 stelle	56	Riviera Romagnola
Country House	18	Sant'Omero (TE)

per info, contatti riservati: tel. 0541.56111

### QUANTO VALE IL TUO ALBERGO?

Trademark Italia è specialista nelle valutazioni a reddito delle strutture alberghiere su tutto il territorio nazionale.

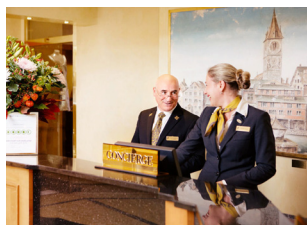
Per avere un'analisi precisa e dettagliata della performance del vostro albergo chiedici un preventivo.

Contatti: dott. Alessandro Lepri,  
335.6520085 - 0541.56111

## MA LA SVIZZERA FA ANCORA SCUOLA?

In un recente incontro dei Giovani Albergatori Svizzeri "influenzato" da Four Seasons e Dorchester Collection tra i vari temi affrontanti si è parlato anche di *Z Generation* (i nati dalla fine degli anni '90 al 2010) di cui poco si sa come consumatori se non per il loro rapporto con musica e tecnologia. Rarissime invece le tracce del loro rapporto con l'ospitalità (tranne qualche ricerca americana) e dell'interesse per quella che consideriamo l'anima dell'ospitalità: l'arte del servire.

Per servire e per vivere il servizio positivamente nel 2020 non basta più emulare ciò che si faceva ad inizio XX° secolo quando la classe, lo stile e il bon ton si imparavano dopo una



lunga gavetta emulativa. A dominare per decenni le carriere di chi ricopriva i ruoli

principali del servizio era la subalternità, prodotta in primo luogo dalla povertà.

Ora per crescere ci vuole un'educazione, una cultura, che induca a tradurre la subalternità in recitazione, perché la subalternità è fuori luogo, fuori moda ... fuori discussione. Tale educazione riguarda però solo chi ha la vocazione, chi è appassionato, chi vuole davvero avere una carriera di successo nell'industria dell'ospitalità. Solo così le posizioni di top management saranno coperte da persone non subalterne, benestanti, con classe, bon ton e doti culturali ed emotive inerenti l'ospitalità classica. Oggi il lusso non si impara più come accadeva un tempo, imitando le persone aristocratiche, ricche e famose; per capirlo e interpretarlo bisogna averlo vissuto e toccato con mano direttamente.

Le opportunità di lavoro nel settore dell'hotellerie di lusso non diminuiranno (come qualcuno teme), gli automatismi e il self service (minaccia globale per le risorse umane) influiranno su strutture ricettive e segmenti di clientela di "secondo livello" laddove non si dispone di budget di spesa sufficienti per acquistare i comfort necessari per sentirsi re e regine per una notte. Non si assisterà dunque a nessuna riduzione del numero dei dipendenti nei luxury hotel bensì ad un leggero aumento (in unità) e nel 2020 i dipendenti se non

dall'Europa verranno dall'Asia.

Ma nulla avviene spontaneamente, saranno le catene e le proprietà più forti a governare il cambiamento e lo faranno per espandersi ed estendere il proprio modello di ospitalità.

Assisteremo d'altra parte ad un incremento delle prenotazioni digitali? Certamente sì, ma in misura limitata perché chi è abbiente e/o ricco non vuole perdere le connessioni e i rapporti con gli altri esseri umani ... per fortuna!

## RISCOPRIRE L'USO DELLA VOCE

Per decenni abbiamo cercato il coinvolgimento emotivo dei receptionist e dei manager d'albergo nella comunicazione. Abbiamo lanciato esempi eccellenti di testi e-mail, di messaggi per agganciare chi semplicemente chiedeva informazioni sull'hotel. Abbiamo insegnato nelle Università come si deve approcciare un ospite, come ci si deve vestire per servire i clienti e ospitare con uno stile adeguato la clientela abbiente. Comunicare serviva ovviamente per costruire e mantenere i rapporti sia ospitali che commerciali. Parlare con i clienti e ai clienti al telefono è sempre stato essenziale per costruire il "portafoglio" dell'albergo. Fine.

Quando incontriamo i moderni receptionist degli hotel di città a 4 stelle e ci sentiamo dire che e-mail e sms sono strumenti di comunicazione più veloci, essenziali ed efficaci, ci sentiamo esclusi dalla buona ospitalità. E' come nuotare controcorrente. Appartenere alla "vecchia scuola" significa valorizzare la parola, la voce, il sorriso per inviare al probabile ospite segnali sottili e favorevoli, non solo, anche per comprendere i desideri nascosti del cliente e anticiparne le aspettative. Con la voce è più facile entrare in contatto diretto con i clienti, ma soprattutto è più naturale e gradevole accogliere ed ospitare.

Dal nostro osservatorio privilegiato ci pare chiarissimo che il proliferare della comunicazione digitale spersonalizzi il servizio sottraendo valore all'ospitalità. Ma quanti la pensano come noi?

Quanti vorranno ricominciare a parlare al telefono, ad usare il più possibile la voce, a sfruttare i contatti online per riportare tutto alla parola con l'obiettivo di restaurare



un'accoglienza, un servizio e un'ospitalità su misura del cliente?

Per entrare in contatto con le persone il telefono resta la via di comunicazione migliore e l'ascolto della voce consente di interpretare quei segnali che i freddi strumenti digitali non potranno mai fornire.

Dopo tutto, l'ospitalità è ancora costruita dalle persone che entrano in contatto con altre persone. Escludendo gli "eremiti" per i quali comunicare per sms è la norma, utilizzare il telefono diventa cosa buona, un lusso, un valore, un modo per rientrare tra i migliori hotel della gamma. La parola rende gli alberghi più redditizi che mai.

## ERRORI COMUNI NEL COMUNICARE UN ALBERGO

Alberghi a 4 stelle nelle posizioni italiane più famose che purtroppo (per loro) non sanno comunicare la propria esistenza. Talvolta dimore storiche, più spesso edifici costruiti negli anni '60, localizzati in posizioni commercialmente perdenti, si presentano con testi incredibili che un normale cliente non riesce in alcun modo ad apprezzare.

Ecco un esempio illuminante di descrizione di un hotel: *"Questo confortevole hotel vanta un'ubicazione centrale, a circa 100 metri dal centro e dalla Piazza Centrale. La spiaggia si trova a 3 chilometri di distanza. L'aeroporto dista 33 chilometri.*

*Un hotel ricco di tradizione con 75 camere dislocate su 4 piani, è dotato di ascensori, di un'accogliente hall e di reception aperta 24 ore al giorno. Mette inoltre a disposizione una sala TV, un bar e un ristorante à la carte. Le camere sono confortevoli, dispongono di balcone, bagno o doccia/WC con asciugacapelli, minibar, cassetta di sicurezza a pagamento, aria condizionata e riscaldamento. Sono inoltre dotate di telefono con linea diretta, TV via satellite e via cavo. Esterno attrezzato con terrazza, piscina, sedie a sdraio, ombrelloni, anche sauna e massaggi professionali. Offre serate con musica nel mese di agosto.*

*La colazione è servita a buffet. Per la cena si possono scegliere piatti tipici e pietanze fresche, anche cucina dietetica e piatti speciali".*

Cosa dire? Il nostro consiglio è quello di riscrivetela tutta, dall'inizio alla fine, magari affidandosi a qualche bravo consulente di marketing e comunicazione.

## LE RISTRUTTURAZIONI PIÙ ATTESE DEL 2016

La prestigiosa rivista americana Forbes ha pubblicato, grazie al contributo dei suoi numerosi collaboratori, la lista delle 15 ristrutturazioni alberghiere più attese e interessanti del 2016. Tra queste c'è anche un albergo italiano: l'Eden di Roma. Acquistato nel 2013 dal Sultano del Brunei (per circa 105 milioni di euro) ed entrato a far parte della Dorchester Collection, l'albergo è attualmente sottoposto ad un intervento di ristrutturazione guidato dall'interior designer francese Bruno Moïnard che lo renderà ancora più contemporaneo (soprattutto negli spazi comuni). Lo doterà di un nuovissimo centro benessere per riportarlo tra gli alberghi più belli di Roma a walking distance da Piazza di Spagna. Gioverà all'Eden e al Sultano l'annuncio che il 26 marzo l'Intercontinental de la Ville (Reale Mutua) ha cessato l'attività con grandi vantaggi competitivi per il mitico Grand Hotel Hassler e l'Eden stesso.

Le altre grandi ristrutturazioni che segneranno il panorama alberghiero internazionale nel 2016 riguardano il Ritz di Parigi, il Peninsula e il Ritz Carlton di Chicago, l'Ermitage di Beverly Hills, l'Intercontinental Barclay di New York e il Caesar's Palace di Las Vegas. Il significato di "ristrutturazione" sarà un tema che affronteremo prossimamente.

## L'ASCESA DEL WELLNESS HOTEL

A livello internazionale la domanda di alberghi che mettono il wellness al centro della loro offerta per valorizzare i sani stili di vita e la prevenzione sta crescendo rapidamente. Parole d'ordine come eco-lusso, gluten free, pulizia, detox, vitalità e consapevolezza



sono parte integrante del dizionario benessere e stanno diventando

un tratto comune del settore dell'ospitalità. I viaggiatori vogliono sempre più alloggiare in strutture ricettive che non solo li facciano rilassare, ma li ritemprino e li rigenerino. Data la nuova modalità di lavoro "sempre connessi", il livello di stress delle persone è sempre più elevato e per questo motivo sono

importanti e preziosi i giorni di riposo e relax. Gli alberghi più attenti hanno preso coscienza di questo trend che porta i *wellness tourists* a spendere mediamente il 30% in più dei turisti, per così dire, normali.

Cibo sano, elevata qualità del sonno, attività più coinvolgenti e originali, e un'attenzione globale alla salute dell'ospite sono elementi fondamentali per l'industria dell'ospitalità. I consumatori sono più attenti che mai alla loro salute e al loro benessere e l'offerta di ospitalità lo deve comprendere, aggiornarsi ed offrire servizi e comfort in linea con l'odierno *wellness lifestyle*. Questo comporta anche riconsiderare il layout delle camere, migliorare la qualità dell'aria e la depurazione delle acque, avere ambienti ipoallergenici, migliorare la qualità del sonno, etc..

Cambiamenti come questi sono radicali e molti albergatori non hanno né spazio né soldi per attuarli, perché non si tratta più soltanto di una esperienza legata alla Spa o al centro benessere; oggi la *wellness experience* è molto di più e coinvolge l'offerta alberghiera e ricettiva a 360 gradi.

## QUANDO L'AUMENTO DELLA INFLAZIONE È UNA BUONA NOTIZIA

Le recenti turbolenze nei mercati azionari e obbligazionari si stanno ripercuotendo sui valori alberghieri e sull'andamento delle compravendite. Il pessimismo tipico di fasi incerte come questa non è certamente d'aiuto, ma non tutti gli investitori si limitano a stare alla finestra. Molti si guardano intorno, studiano e analizzano gli alberghi di Milano, Roma, Bergamo, Bologna e Torino per capire se è possibile metterli a reddito. Sono parecchi gli advisor finanziari che prevedono il ritorno al sereno e che guardano con grande interesse agli immobili alberghieri, in location di prestigio. Anche se le nubi della recessione non sembrano destinate ad andarsene in fretta. Da un lato ci sono infatti gli analisti più ottimisti che prevedono una "decisa ripresa economica" entro il 2016 e il ritorno alla prosperità nel 2018, dall'altro lato si sente invece il brontolio di un consistente numero di operatori finanziari impegnati a sottolineare che nessuno può prevedere con assoluta certezza l'inizio e la fine delle fasi di crescita e ribasso.

Il valore degli alberghi in Italia è tornato di pochi punti sopra ai minimi del 2011, anche se i bilanci, per un vecchio vizio italiano, rimangono poco "trasparenti" e inducono

alla sottovalutazione della redditività che, invece, per l'investitore internazionale è praticamente tutto. Che siano sceicchi, miliardari cinesi o fondi americani se acquisiscono immobili alberghieri lo fanno per aumentarne rapidamente il reddito. Da noi invece raramente si guarda al reddito, si investe con l'obiettivo primario di avere una rivalutazione immobiliare dell'hotel. Oggi gli immobili alberghieri hanno valori e prezzi ottimi che però nel breve termine dovrebbero stabilizzarsi, non crescere.

In Italia, specialmente nelle città che sommano affari e turismo leisure, le proprietà alberghiere nel 2015 hanno prodotto livelli di EBIT molto positivi che non pochi amministratori vanno comprimendo per motivi fiscali. Forse è questa una ragione che allontana decine di investitori internazionali già spaventati dall'incredibile burocrazia necessaria per i cambi di gestione. Il momento difficile delle borse europee, la volatilità, la liquidità perennemente in cerca di soluzioni proficue, mobilitano il mondo della finanza e gli investitori stanno guardando anche ai rendimenti di capitale inferiori alle due cifre.

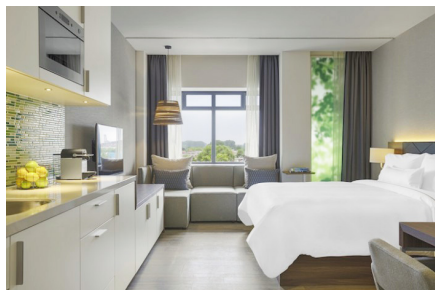
La buona notizia è che una certa quota di investitori europei vede in prospettiva un aumento dell'inflazione che risolverebbe tutti i problemi immobiliari facendo salire anche i valori alberghieri. Le banche europee - si mormora - hanno già "in pancia" 380 miliardi di mutui alberghieri. Sono contratti che andranno in scadenza poco dopo il 2020 e che non fanno dormire sonni tranquilli a creditori, proprietari e fondi d'investimento. Se crescesse l'inflazione, come tanti auspicano, il finanziamento del debito subirebbe una salutare crescita dei tassi di interesse e tutti, anche le società di gestione, otterrebbero nuove garanzie di redditività.

## I lavori in corso di trademark italia

- dal 1982 Osservatori Turistici Regionali
- Osservatorio Turistico Regione Emilia Romagna
- Italian Hotel Monitor
- Osservatorio Turistico della Montagna
- Studi d'Area: Lidi Veneti, Trentino-Alto Adige
- Rilancio dell'area turistica di S. Pellegrino Terme
- La Wellness Valley dell'Emilia Romagna
- Start-up di due grandi alberghi a Torino e Salsomaggiore
- Linee guida per lo sviluppo turistico di Pozzuoli e Roseto degli Abruzzi
- Perizie e valutazioni di hotel a Milano, Torino, Bergamo, Ferrara, Bellaria I. M., Firenze, Venezia

## E' FINITA LA PROLIFERAZIONE DEI MARCHI ALBERGHIERI?

Sembra il classico pesce d'aprile! Hilton, Hyatt, InterContinental, Marriott e Starwood hanno annunciato di voler riportare a casa e integrare nei loro marchi principali i brand creati negli ultimi anni di esaltante espansione dei *lifestyle hotels*. Lo avevamo previsto e lo abbiamo sempre detto che la proliferazione dei marchi avrebbe scompensato la forza delle catene ... ma per conquistare nuovi franchisee le catene dovevano proporre cose nuove.



Il nuovissimo Element Hotel di Amsterdam

Se non fosse un pesce d'aprile questa sarebbe la grande ritirata: Hilton Canopy ha finito di espandersi; Hyatt ha smesso di sviluppare Andaz; InterContinental ha detto basta a Hotel Indigo, Edition è fuori dal brand Marriott. Anche Aloft ed Element escono da Starwood. Addio alle nicchie di mercato, agli hotel dove si fa crescere l'erbetta in cassette di legno per creare un brand dall'apparenza *organic*. Addio a nomi intriganti, misteriosi, ambigui o trasgressivi creati ad hoc per

**TRADEMARK ITALIA** è il riferimento per il Sud Europa di Cayuga Hospitality Consultants, il network che associa i più famosi progettisti del mondo di alberghi, centri benessere, SPA, ristoranti, parchi divertimento e casinò. Il nome Cayuga deriva dal lago che bagna Ithaca, città sede della Cornell University che fa parte dell'IVY League (simbolo delle 8 grandi, famose università americane Harvard, Yale, Columbia, Cornell, Princeton, Brown, Dartmouth, Penn).



Per chi si occupa di ospitalità il lago Cayuga (area dei Finger Lakes) identifica la Cornell University e la sua Hotel School.

Per informazioni: [info@trademarkitalia.com](mailto:info@trademarkitalia.com)  
<http://www.cayugahospitality.com/directory.htm>

“rinfrescare” il brand principale. La cuccagna di certi architetti sembra essersi interrotta insieme a quella di alcuni manager del marketing.

L'idea che i *lifestyle hotels* con le loro suggestioni, i contrasti di colore, i vaghi aromi di incenso e cannabis tra bar e lobby dovessero sagomare il nuovo marketing dell'ospitalità si è fatta largo tra i giovani manager all'interno delle catene, senza una vera e propria analisi di mercato. Piazzati in città diverse, probabilmente a casaccio, i nuovi brand sono costati la carriera a diversi manager che hanno fatto parte dell'esperimento. Purtroppo per loro il lodging è lodging e ogni hotel di catena deve avere degli standard di comfort, di atmosfera e di servizio multivalenti, validi “erga omnes” e comprensibili a tutti.

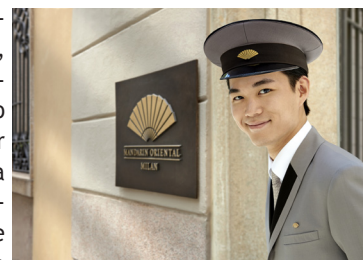
Dopo 9 anni di crisi, i manager delle più importanti catene alberghiere hanno pensato che ci fosse spazio commerciale per degli esperimenti alberghieri che assecondassero alcune passioni o i gusti particolari di qualche nicchia, senza rendersi conto che ogni hotel deve essere in grado di ospitare contemporaneamente ospiti con differenti stili di vita e dai gusti più disparati. L'albergo non è un ghetto chiuso, se lo si specializza troppo muore come sta accadendo a certi modelli alberghieri collegati allo special design.

Raccomandiamo dunque di dare la priorità ai comfort e di non tentare complicate segmentazioni. Le catene ci hanno provato con i *lifestyle hotels*, hanno cercato di classificare i viaggiatori con il design e i prezzi, l'antropologia e il gusto, ma non è stata un'idea vincente. La tentazione di annacquare i marchi che hanno fatto la storia dell'ospitalità, con formule alberghiere che profumano di nuovo e cercano di incrociare le aspettative di nuovi target demografici anziché sfruttare la reputazione per fare felice il consumatore medio, è secondo noi una sciocchezza che purtroppo continua ad essere portata avanti più per assecondare gli azionisti, che per fare felici i propri ospiti, nell'ottica di rivitalizzare l'interesse per il vecchio brand Hilton, Hyatt, Marriott, InterContinental, etc..

## 2016, ANNO POSITIVO PER L'HOTELLERIE DI LUSSO

Sarà un anno positivo il 2016 per l'hotelle-

rie italiana, soprattutto per quella di lusso che stando



ai più recenti dati del Luxury Hotel Monitor negli ultimi cinque ha fatto registrare una crescita costante che continuerà in termini di fatturato anche nell'anno in corso. Con una pipeline che registra aperture di pregio come quelle del W a Milano e Roma e del Rosewood Hotel, sempre nella Capitale, il panorama nazionale degli hotel di lusso arricchirà ulteriormente la propria offerta con evidenti vantaggi per i turisti di tutto il mondo.

Per il 2016 il 58% dei manager interpellati dal Luxury Hotel Monitor prevede una crescita dei ricavi nella propria struttura ricettiva, mentre solo 1 manager su 10 segnala una possibile contrazione del giro d'affari. Interrogati sul trend tariffario i manager ritengono in maggioranza che si assisterà ad un aumento dei prezzi superiore ai 5 punti percentuali per il 30% dei rispondenti, inferiore ai 5 punti percentuali per il 28% dei rispondenti. Con un 34% di “prudenti” che optano per la continuità/stabilità dei prezzi e una quota, limitata all'8%, di manager e gestori che intravedono una possibile contrazione dei prezzi nel corso dell'anno, dovuta probabilmente alla crescente pressione delle OTA, la situazione complessiva resta molto positiva.

Il sondaggio del Luxury Hotel Monitor evidenzia dunque una crescita di domanda per l'ospitalità di qualità superiore capace di offrire servizi d'eccellenza e di lusso. Sono in particolare i viaggiatori stranieri, ma sempre più spesso anche gli italiani abbienti, che percependo la riduzione del servizio, degli standard e della qualità negli hotel a 4 stelle, sperimentano i servizi degli hotel a 5 stelle per alloggiare circondati da atmosfere speciali, servizi personalizzati ed esclusivi. L'appel dell'offerta alberghiera di lusso italiana è tuttora emblematica di servizi originali e straordinari, visibilmente superflui e per questo “rassicuranti”. Lo dimostrano le recenti acquisizioni di landmarks della nostra hotellerie da parte di grandi gruppi stranieri così come la crescita costante della room occupancy rilevata dal nostro Italian Hotel Monitor per il segmento luxury.

## LA FUSIONE STARWOOD - MARRIOTT, CRONACA DI UN AFFARE PLANETARIO

Dal momento in cui Marriott International e Starwood Hotels & Resorts Worldwide hanno annunciato l'accordo per la loro fusione è cominciato da parte del colosso assicurativo cinese Anbang un corteggiamento serratissimo nei confronti di Starwood per la sua acquisizione. Corteggiamento che però non ha avuto successo.



Riportiamo qui una breve cronistoria di una vicenda destinata a segnare il mondo dell'hotellerie mondiale per gli anni a venire:

**16 novembre 2015** - I dirigenti di Marriott e Starwood annunciano i punti salienti dell'accordo con cui Marriott sborserà 12,2 miliardi di dollari per acquisire Starwood Hotels & Resorts Worldwide e da cui dovrebbe nascere la più grande catena alberghiera al mondo con quasi 20 miliardi di dollari di ricavi l'anno e 1,1 milioni di stanze a livello globale in più di 5.500 alberghi, 30 marchi e ... il medesimo programma di fidelizzazione (in prospettiva).

**15 dicembre 2015** - Viene comunicato che l'ex CEO di Starwood Thomas Mangas affiancherà ad interim Adam Aron attuale CEO di Starwood a partire dal 31 dicembre. Mangas un mese dopo l'annuncio dell'affare Marriott-Starwood subentrerà come presidente e amministratore delegato.

**14 marzo 2016** - Inizia il corteggiamento del consorzio guidato dalla cinese Anbang che ha come partner le private equity JC Flowers e Primavera Capital Group.

La loro offerta in contanti per acquistare tutte le azioni ordinarie in circolazione di Starwood è pari a 76 dollari per azione, cifra che valuta la società a circa 12,8 miliardi di dollari.

**18 marzo 2016** - Starwood vacilla e annuncia l'interruzione dei negoziati con Marriott (l'accordo con Marriott prevedeva che fino al 17 marzo Starwood potesse valutare altre offerte). L'offerta cinese è migliore perché comprende anche l'acquisizione delle azioni Interval Leisure Group, che porta il valore

del titolo Starwood a 83,67 dollari USA per azione.

**21 mar 2016** - In risposta a tale offerta Marriott decide di aumentare la sua fino a 13,6 miliardi (3,6 miliardi cash e 10 miliardi di azioni Marriott) per un valore delle azioni vicino agli 80 dollari USA (79,53 \$ per azione). Lo stesso giorno Starwood firma un contratto di gestione di 3 hotel a L'Avana, "dettaglio" che aggiunge ulteriore valore alla transazione.

**28 marzo 2016** - Anbang e partner aumentano ulteriormente la loro offerta *all-cash*: 82,75 dollari per ogni azione di Starwood per un totale circa 14 miliardi di dollari USA. L'ultima offerta di Marriott International viene superata di circa mezzo milione di dollari USA. Non si tratta di un'offerta vincolante.

**31 marzo 2016** - Il consorzio Anbang Insurance da Pechino ritira la propria offerta da 14 miliardi di dollari e informa Starwood Hotels & Resorts Worldwide che rinuncia ad acquisire la compagnia alberghiera consegnandola di fatto nelle mani di Marriott International.

Finisce così la più avvincente telenovela alberghiera degli ultimi 50 anni che non ha lesinato colpi di scena e ripensamenti clamorosi, ma che soprattutto alla luce dei rilanci effettuati porterà il gruppo Starwood ad incassare 13,6 miliardi di dollari invece degli iniziali 12,2. Gli azionisti Starwood in questo modo riceveranno 21 dollari e 0,8 azioni Marriott per titolo detenuto e controlleranno circa il 34% della società che uscirà dalla fusione.

## LA FEDELITÀ DEI CLIENTI È UN VALORE FINANZIARIO

Provate a vendere un albergo con un portafoglio di clientela fedele pari al 30% e un altro con il 60% di clienti leali e repeaters. Per chi intende comprare la differenza è evidente: con un'elevata quota di clienti fedeli la struttura finanziaria è di gran lunga più interessante. E più la quota di clientela abituale è elevata più dolce è il cambio di gestione perché il cash flow resta sostanzialmente intatto. L'importante è che il programma e l'attività di fidelizzazione siano seri ed offrano benefici tangibili.

Tutti sappiamo che i frequent travellers tendono a sposarsi con i loro *fidelity program* e non sono interessati a cercare sconti e occasioni altrove. Spesso però si dimentica

che chi viaggia frequentemente e accumula esperienze soddisfacenti in determinati alberghi non cede mai ad offerte civetta e preferisce continuare a trattare con i brand che conosce e di cui si fida.

Ovviamente chi si occupa di marketing nel settore dell'ospitalità dovrebbe conoscere bene i propri clienti e creare per loro programmi semplici nei quali la lealtà venga premiata in modo chiaro. Pochi però lo fanno. La fedeltà d'altra parte trascende dal reddito del cliente, dalla sua propensione alla spesa, è una questione di sentiment e riguarda sia i viaggiatori che frequentano gli hotel midscale sia quelli che utilizzano gli hotel upscale. Se l'obiettivo è conquistare un vantaggio finanziario (aggiungere valore al proprio nome e al proprio immobile) è importante fare in modo che



i viaggiatori leali possano arrivare alla tanto agognata "notte gratis" il più velocemente possibile e che quella notte non faccia parte del pacchetto "secondo disponibilità", che si traduce in un poco simpatico "ti ospito quando mi fa comodo". Così facendo il vantaggio non c'è e si può perdere la lealtà del cliente. Pochi alberghi italiani premiano la fedeltà, se lo fanno è perché hanno siglato contratti "corporate". Per migliorare la competizione anche gli hotel indipendenti possono cercare di fidelizzare i loro ospiti attraverso una serie di azioni che premiano la loro fedeltà. Ecco alcuni servizi che qualunque hotel può riservare in via esclusiva ai propri ospiti più fedeli:

- check-in anticipato e late check out alle 14.00 oppure "quando vuoi";
- up-grading effettivo all'arrivo;
- un segno di benvenuto speciale della direzione;
- connessione internet gratuita;
- free soft drinks al minibar;
- libero accesso alla SPA (se presente).

Suggerire agli albergatori di rendere friendly e easy il proprio *fidelity program* può sembrare anacronistico visto che in Italia il 90% degli alberghi non ce l'ha ed è anche difficile, purtroppo, che i clienti vengano chiamati per cognome al momento della consegna della carta di credito. Quindi siamo ancora agli albori e c'è molto da fare per valorizzare l'albergo.

Nei prossimi anni essere friendly, generosi e trasparenti aiuterà gli albergatori ad allontanare i viaggiatori dalle OTA portandoli a prenotare direttamente senza perdere il 15-20% di commissioni. Un passo fondamentale per migliorare la performance economica e incrementare il valore del proprio albergo!

## LA CUCINA VEGANA SI FA STELLATA

Anche Alain Ducasse e Alain Passard, due tra i più famosi (e pluristellati) chef al mondo, hanno “abbracciato” lo stile vegetariano. Lo hanno portato all’interno dei loro lussuosi ristoranti parigini, declinandolo in versione gourmet e costruendo attorno alla proposta vegetariana un’esperienza gastro-



Alain Ducasse e la sua filosofia “naturalness”

nomica che, nella capitale mondiale dell’haute cuisine, sta affascinando anche gli onnivori. Oggi parlare di alta cucina vegana non è un paradosso o una provocazione. Sono lontani i tempi in cui per evocare l’alta cucina si faceva riferimento a

foie gras, ostriche, caviale, enormi carrelli di formaggi francesi e mousse di cioccolato grondanti burro. Nell’era della cucina 3.0 anche gli chef stellati entrano in relazione con il mondo della cucina veg proponendo menu senza carne, pesce e proteine animali.

Il capostipite della cucina stellata vegana in Italia è, senza ombra di dubbio, Pietro Leemann, un pioniere in materia. Al Joia, il suo ristorante milanese, l’unico totalmente vegetariano in Italia con una stella Michelin, anche l’uso di latticini e uova è ridotto ai minimi termini. Sulla sua scia e sull’onda di un trend in costante crescita è nata anche l’Organic Academy, scuola itinerante con centinaia di iscritti in lista d’attesa, che ha tra i suoi principali “animatori” lo chef Simone Salvini per lungo tempo braccio destro dello stesso Leemann e reso recentemente famoso dalla parodia televisiva di Maurizio Crozza.

### QUESTA NEWSLETTER VIENE LETTA DA:

- Fondi e investitori internazionali
- Presidenti di Enti turistici
- Dirigenti di catene e O.T.A.
- Assessori Regionali, Provinciali, Comunali
- Dirigenti di Amministrazioni Pubbliche
- Consorzi, cooperative, gruppi che hanno rapporti con il turismo e l’ospitalità
- Albergatori, ristoratori, gestori di parchi
- Società di gestione, di management, fornitori di arredi alberghieri

... OLTRE 4.000 INDIRIZZI DI GRANDE INTERESSE

Il mood passeggero è stato superato e probabilmente siamo di fronte ad un passaggio epocale in cui cibi da sempre considerati solo contorni diventano protagonisti di piatti nei quali non si inganna l’occhio facendo sembrare carne una polpetta di legumi o ricreando la consistenza di una chianina grigliando seitan. Quello che conta ora è la qualità, il trattamento delle materie prime e l’arte della cottura (o non cottura) per far scoprire al palato i piaceri inesplorati di verdure e legumi, fiori ed erbe. Il percorso è stato lungo e difficile (per certi versi ancora lo è) ma sono sempre di più le persone, vegetariani e vegani a parte, incuriosite da questa cucina e desiderose di sperimentarla. Il vegetarianesimo non è più dunque una “religione laica” quanto piuttosto uno stile di vita che modifica l’approccio alla cucina



in virtù dell’acquisizione di una maggiore consapevolezza in termini di benessere fisico, salute ed empatia con il mondo animale. E più di medici e talebani veg, oggi sono le “celebrities” ad influenzare la cultura pop facendosi ambasciatori di un’etica che incarna quel sentiment appena citato e che in Italia riguarda quattro milioni e mezzo di vegetariani e vegani (+15% negli ultimi due anni secondo i dati Eurispes) che, anche per mere ragioni commerciali, i ristoratori più “alti” non possono ignorare. La Penisola è ormai il terzo Paese europeo per numero di ristoranti veg, dopo Germania (il Paese più vegetariano d’Europa, con circa 7 milioni di persone) ed Inghilterra. Adesso i nuovi “cuochi verdi” si stanno facendo largo anche in provincia, dove si è lontani anni luce dall’offerta disponibile nelle grandi città. Riusciranno a diffondere il verbo e conquistare i palati dei vegetariani e dei gourmet più open-minded? E’ difficile ma la sfida è lanciata.

## COME RICEVERE LE NOSTRE PUBBLICAZIONI

Compilate, ritagliate e spedite con ricevuta del pagamento (anche via fax) la scheda a:  
**Trademark Italia - Corso d’Augusto, 97 - 47921 RIMINI - fax 0541/25350**  
 per informazioni sui manuali: **tel. 0541.56111 - info@trademarkitalia.com**

	copie	TOT. €
- Manuale della Qualità Alberghiera	25,00 €	.....
- Manuale di Management	10,00 €	.....
- <b>Il perfetto receptionist (nuova edizione)</b>	<b>15,00 €</b>	.....
- <b>Manuale del cameriere (nuova edizione, giugno 2016)</b>	<b>15,00 €</b>	.....
- <b>Manuale della cameriera ai piani (nuova edizione, giugno 2016)</b>	<b>15,00 €</b>	.....
- Guestology (La disciplina per capire il turismo)	10,00 €	.....
- Hotel & Restaurant Marketing (Best Seller, 1990)	15,00 €	.....
Spese di spedizione con Corriere .....	<input type="checkbox"/>	12,00 €
Spese di spedizione con Paccocelere 3 (tre giorni lavorativi) .....	<input type="checkbox"/>	11,00 €
<b>Totale ordine .....</b>		<b>€</b>

Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_  
 Azienda \_\_\_\_\_ Posizione \_\_\_\_\_  
 Indirizzo \_\_\_\_\_  
 Telefono \_\_\_\_\_ **Grazie!**

Spedizione in abbonamento postale vendita per corrispondenza Autorizzazione C.C.I.A.A. nr. 196761.  
 Modalità di pagamento: vaglia postale o bonifico bancario.