



UFFICIO ICE MIAMI
NOTA DI MERCATO

“IL SETTORE ALBERGHIERO
NEGLI STATI UNITI
2008/2009”

INDICE

Premessa.....	4
I - IL MERCATO STATUNITENSE DEGLI HOTEL IN SINTESI.....	5
II - IL MERCATO STATUNITENSE DEGLI HOTEL: ANALISI MACROECONOMICA.....	6
2.1 Numeri del settore.....	6
2.2 Il trend in atto.....	9
2.3 Ripartizione territoriale.....	11
2.4 Trend futuri:.....	12
-Segmentazione	
-Evoluzione verso il lusso	
-Tendenza verde	
-Contatto diretto	
III - BREVE DESCRIZIONE DELLE PRINCIPALI CATENE ALBERGHIERE.....	14
3.1 Fotografia delle principali catene alberghiere mondiali.....	14
3.2 Principali catene aventi sede negli USA.....	15
3.3 Tipologie di gestione.....	18
-Franchising	
-Gestione degli hotel senza proprieta'	
-Proprieta' e gestione degli hotel	
3.4 Principali brand:suddivisione per segmento di appartenenza.....	20
IV - POLITICHE DI ACQUISIZIONE DEI BENI E SERVIZI.....	21
4.1 Indipendenza gestionale.....	21
4.2 Procedure tipo di selezione dei fornitori.....	21
-Avendra	
-Variabili in considerazione per l'acquisto	
V - IL SETTORE DELLA RISTORAZIONE ALBERGHIERA.....	24
- Contatto diretto	
VI - IMPRESE ITALIANE: OPPORTUNITA' E OSTACOLI.....	25
6.1 Possibilita' concentrate nel settore del lusso.....	25
6.2 Precisa strategia di mercato.....	26

6.3 Eccellenza nel servizio.....	26
6.4 Internet.....	27
VII - INFORMAZIONI UTILI.....	28
7.1 Contatti delle principali catene.....	28
7.2 Principali fiere del settore negli USA.....	29
7.3 Principali riviste del settore.....	30
7.4 Altri contatti e siti di interesse.....	31

PREMESSA

Il presente rapporto ha l'obiettivo di fornire informazioni utili alla conoscenza del mercato alberghiero statunitense.

Nella prima parte verrà analizzato il settore alberghiero da un punto di vista macroeconomico: verranno forniti dati ed informazioni relativi alle dimensioni del settore, all'indotto generato, ed ai trend di sviluppo previsti.

Nella seconda parte saranno analizzate le principali catene alberghiere operanti nel mercato USA, con attenzione alle dimensioni, ai marchi ed alle politiche di acquisizione di beni e servizi.

La terza parte si occuperà di fornire alcune informazioni utili per coloro che intendessero operare nel mercato americano.

Nella redazione del presente rapporto sono state utilizzate informazioni tratte da siti internet, database e riviste specializzate di settore o tramite interviste dirette o telefoniche di operatori del settore.

Eventuali minori discrepanze tra dati simili sono motivate dalle diverse fonti utilizzate che in alcuni casi utilizzano metodologie differenti di raccolta ed elaborazione dei dati.

La presente pubblicazione è per utilizzo strettamente privato e confidenziale e nessun diverso utilizzo della stessa è permesso senza preventiva autorizzazione scritta degli estensori del rapporto.

I - IL MERCATO ALBERGHIERO STATUNITENSE IN SINTESI

Il mercato degli alberghi degli Stati Uniti puo' essere considerato, a ragione, il piu' importante del mondo: basti pensare che otto tra le prime dieci catene alberghiere mondiali (o quattordici tra le prime venticinque) hanno la loro sede negli USA.

Il numero totale delle societa' di gestione con almeno una proprieta' di 15 camere, presenti nel territorio statunitense (dato 2009) e' di oltre 49.000, con un aumento di circa 1.000 nuove strutture alberghiere rispetto al dato 2008, in grado di fornire oltre 4.6 milioni di camere disponibili, delle quali il 64,3% risulta mediamente occupato.

In termini di fatturato, l'andamento del settore negli ultimi anni e' stato molto positivo.

A fronte dei 139,4 miliardi di dollari di vendite del 2007, infatti, si sono registrate nel 2008, vendite per 140,6 miliardi di dollari, con un incremento dell'1,2 % rispetto al 2007 e del 38,9% rispetto al dato 2002.

Il ricavo totale lordo del settore (al lordo delle tasse) e' stato pari a circa 25,8 miliardi di dollari.

Il settore alberghiero americano rappresenta anche un importante mercato di sbocco di beni di consumo ed arredamento.

Per avere un'idea si evidenzia che solo per la vendita di cibo e bevande nel settore alberghiero sono stati incassati circa 20 miliardi di dollari nel 2007, che nel 2008 il dato e' rimasto pressoché invariato, mentre la previsione per il corrente anno e' in leggera diminuzione.

Per quanto riguarda il primo semestre del 2009, si puo' brevemente annunciare che e' stato abbastanza critico per l'industria alberghiera statunitense, riportando diminuzioni nei principali indicatori di performance di mercato.

II - IL SETTORE ALBERGHIERO USA: ANALISI MACROECONOMICA

2.1 - Numeri del settore

Il mercato degli alberghi negli Stati Uniti e' considerato a ragione il piu' importante del mondo: basti pensare che otto tra le prime dieci catene alberghiere mondiali (o quattordici tra le prime venticinque) hanno la loro sede negli USA.

Il numero totale degli alberghi presenti nel territorio nel 2008 e' 49.505, in grado di fornire ben 4.626.348 di camere disponibili, delle quali il 60,4% risulta mediamente occupato. Nel primo semestre del 2009 il numero di camere mediamente occupato è in diminuzione del 10,9% rispetto a fine 2008, attestandosi ad una percentuale del 57,8%.

Il numero di societa' di gestione con una o piu' strutture alberghiere e' stato pari a 49505, cosi' suddivise per numero di camere per ogni unita' alberghiera.

Tabella 1: Suddivisione degli Hotel per Numero di Camere

CAMERE	NUMERO SOCIETA' DI GESTIONE	NUMERO CAMERE
< 75	27.810	1.188.161
75-149	15.089	1.667.750
150 - 299	4.259	852.953
300- 500	1.116	415.606
> 500	522	501.878

Il fatturato generato dall' industria alberghiera e' stato nel 2008 pari a 140.6 miliardi di dollari.

Tabella 2: Evoluzione del Fatturato, Periodo 2002-2008

ANNO	FATTURATO (miliardi \$)	VAR. % (2002) lordo inflazione
2002	102,6	0
2003	105,3	2,6
2004	113,7	8,1
2005	122,7	19,5
2006	133,9	30,2
2007	139,4	37,7
2008	140,6	38

Osservando la tabella, l'evoluzione del fatturato globale negli ultimi anni, si nota come questo sia cresciuto notevolmente sia in termini assoluti che relativi (38 % al lordo dell'inflazione), prendendo come riferimento l'anno 2002.

E' anche evidente che la maggior crescita si e' avuta negli ultimi tre anni, probabilmente in virtu' della ripresa della domanda turistica che, a causa degli attentati dell'11 Settembre 2001, aveva subito una notevole flessione. In effetti, la quota del turismo internazionale degli USA e' passata dal 17,4% del 2000 all'11,8% del 2004, per poi tornare stabile negli anni piu'recenti. Il dato 2008 indica che il mercato USA rappresenta il principale mercato di destinazione turistico, con un valore percentuale pari al 11.7 % del totale mondiale.

D'altra parte solo circa la meta' del fatturato globale dell'industria nasce dal turismo. Infatti il 43 % dei soggiorni alberghieri avviene per motivi di lavoro.

Secondo le ultime indagini riferite al 2008, il tipico viaggiatore per motivi di affari e' un uomo (67 %), di eta' compresa tra i 35 e i 54 anni (50%), con un reddito medio di 105.000 dollari annui, e spende mediamente 125 dollari per notte in hotel.

Di contro, il viaggio di piacere e' di norma, fatto da coppie (51%) di età compresa tra i 35 e i 54 anni (40%), con un reddito pro capite medio di 91.000 dollari ed una spesa media di 112 dollari per camera a notte.

Dall' analisi del fatturato si puo' ricavare l'interessante dato del prezzo medio giornaliero pagato per camera.

Tabella 3: Evoluzione del Prezzo Medio Giornaliero per Camera, Periodo 2002-2009

ANNO	PREZZO MEDIO GIORNALIERO CAMERA \$	RICAVO MEDIO CAMERA DISPONIBILE \$
2002	83,54	49,41
2003	82,52	50,42
2004	86,23	52,90
2005	90,88	57,36
2006	97,78	61,69
2007	103,87	65,52
2008	106,84	64,37
2009 I semestre	97,93	56,25

L'aumento medio del prezzo nel 2008 e' stato del 2.85% , leggermente superiore alla media dell'inflazione nel medesimo periodo (2.70%). Nel primo semestre del 2009 si registra invece una diminuzione di circa il 10% nei prezzi medi giornalieri per camera (97,93 \$) e del 20% nel ricavo medio per camera disponibile (56,25 \$).

E' anche interessante osservare che la gran parte degli hotel offre camere a partire da un prezzo minimo di 60 dollari per notte.

Tabella 4: Suddivisione degli Hotels per Fascie di Prezzo

FASCIA DI PREZZO (\$)	NUMERO SOCIETA' DI GESTIONE	NUMERO CAMERE
< 30	1178	54.010
30 - 45	7.343	417.649
45 - 60	15.036	915.925
60 - 85	14.538	1.325.999
> 85	11.411	1.912.766

2.2 - Il trend in atto

Il buon trend in termini di fatturato dell'industria alberghiera registrato negli ultimi anni sembra essere confermato anche per il 2008. Nel primo semestre del 2009 invece il settore ha subito una leggera frenata dovuta alla recessione globale.

I dati relativi al 2008 confermano un aumento percentuale delle vendite intorno al 4% rispetto al 2007. Al primo semestre 2009 confermiamo il momento di difficoltà con una diminuzione del fatturato intorno al 16% rispetto al dato 2008.

La maggior parte degli operatori è concorde sul fatto che l'anno in corso fa parte di una serie di anni di transizione, necessari per porre le basi del periodo di ottimi profitti per l'industria alberghiera atteso nel medio termine (otto-dieci anni).

Le aspettative positive del medio termine sono dettate dalla convinzione che, a fronte di una domanda crescente di servizi alberghieri, la relativa offerta si manterra' sostanzialmente stabile.

A sostegno di questa ipotesi vanno i dati relativi all'evoluzione del numero di alberghi e di camere negli ultimi anni.

Tabella 5: Evoluzione del Numero di Hotel e Camere, Periodo 2004-2008

ANNO	2004	2005	2006	2007	2008
SOCIETA' DI GESTIONE	47.584	47.598	47.590	48.062	49.505
NUMERO CAMERE	4.402.466	4.411.908	4.415.696	4.476.191	4.626.348

In effetti la capacità ricettiva totale è rimasta pressoché la stessa, registrando un aumento di circa il 5% in cinque anni.

Per quanto riguarda il 2009, l'industria alberghiera ha riportato diminuzioni in tutti e tre i principali indicatori di performance: i prezzi medi e i ricavi medi per camera sono diminuiti ed inoltre la percentuale di camere mediamente occupata è calata del 10%. Nella seguente tabella possiamo dettagliatamente osservare la performance trimestrale dell'industria alberghiera americana nel 2009:

Tabella 6: Performance trimestrali dell'industria alberghiera americana (anno 2009).

Trimestri 2009	% camere occupate	Var. %	Prezzo medio giornaliero camera (\$)	Var. %	Ricavo medio giornaliero camera (\$)	Var. %
Gen / Mar	51.4	- 10.9	100.13	- 7.7	51.44	- 17.7
Apr / Giu	57.8	- 10.9	97.37	- 9.7	56.25	- 19.5
Lug / Sett	60.5	- 7.9	96.84	- 9.8	58.61	- 16.9
Ottobre	56.6	- 9.9	93.01	- 9.1	55.48	- 18.1

La tabella seguente mostra il numero delle nuove aperture di hotel negli ultimi anni.

Tabella 7: Nuove Aperture di Hotel, Periodo 2005/2008

ANNO	HOTEL	CAMERE
2008	911	140.031
2007	917	100.559
2006	778	84.458
2005	701	70.646

Fonte: Sito internet della rivista Hotel F&B, www.hfbexecutive.com.

Tabella 7: Suddivisione delle Camere in Costruzione negli USA per Fase di Costruzione/Pianificazione, Febbraio 2009

Fase	Febbraio 2009	Febbraio 2008	Differenza	Variazione %
In costruzione	182.192	198.244	-16.052	- 8.81 %
Pianificazione finale	65.058	109.311	- 44253	- 68 %
Pianificazione	327.952	341.327	- 13.375	- 4.07 %

Il mancato riflesso della vivacità del settore nel computo dell'offerta ricettiva totale e' da attribuirsi a tre ragioni fondamentali.

La prima e' di carattere strettamente tecnico, ed e' l'aumento dei tempi medi di costruzione.

Secondo le stime, per costruire un hotel sono necessari circa 20 mesi, a fronte dei 12 che erano necessari nel 2000.

La seconda e' la linea politica di limitazione dell'offerta tenuta dalle grandi catene alberghiere, sempre piu' orientate verso il miglioramento qualitativo piuttosto che verso l'ampliamento quantitativo.

Per le grandi catene risulta in altri termini piu' conveniente migliorare, riorganizzare e riposizionare il carnet di alberghi esistenti piuttosto che costruirne di nuovi.

Cio' non significa che non vengano costruiti nuovi hotel, ma indica semplicemente che prima di costruire le catene preferiscono chiudere le strutture non sufficientemente produttive e migliorare quelle esistenti, magari modificandone radicalmente l'essenza.

La terza ragione e' data da esternalita' di mercato non computabili alle strategie delle aziende stesse: recessione, calo della domanda e volatilita' del dollaro.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, il recente deprezzamento del dollaro rispetto alle altre principali valute mondiali, puo' essere considerato come un punto di vantaggio per mettere le basi per una buona ripresa.

2.3 - Ripartizione territoriale

Le strutture alberghiere sono concentrate prevalentemente in quattro regioni del territorio statunitense: la Medio Atlantica (New York, New Jersey, Pennsylvania), la Basso Atlantica (Florida, Georgia, North Carolina, South Carolina, Virginia), la Pacifica (California, Washington) e la regione dei Grandi Laghi (Illinois, Michigan, Ohio).

In particolare, le prime tre regioni ospitano circa il 50% dell'intera offerta di camere e generano piu' della meta' del fatturato americano dell'industria.

A livello di singoli stati, la California (con circa 5.000 hotel), la Florida (circa 3.100), il Texas (circa 3.100) e lo Stato di New York (circa 1.800) sono quelli in cui e' prevalentemente concentrata l'offerta alberghiera.

Guardando la totalita' delle camere, nel 2008 le citta' con il maggior numero di nuove offerte di camere registrate sono state Las Vegas, New York, Washington e Chicago.

2.4 -Trend futuri

Segmentazione

La tendenza fondamentale prevista per il mercato degli hotel nei prossimi decenni e' la segmentazione, ovvero la suddivisione del mercato in molti segmenti tra loro separati, ben oltre la classica suddivisione tra alberghi economici, di fascia media e di lusso.

In altre parole, la segmentazione si sostanzia nella creazione di fasce di hotel con caratteristiche specifiche, in grado di offrire esperienze di soggiorno molto specifiche e targhettizzate, per le quali il prezzo cessa di ricoprire il ruolo predominante finora avuto.

Non contera' piu' offrire un buon servizio ad un buon prezzo, contera' offrire un servizio quanto piu' possibile unico, non standardizzato, al prezzo che merita.

In tal senso, la sfida delle catene sara' non solo di essere presenti in tutti i segmenti del mercato, ma di crearne di nuovi, comprendendo in anticipo i gusti dei consumatori.

Evoluzione verso il lusso

La crescita degli alberghi di lusso e' gia' evidente, sia in termini numerici che di fatturato: se, come si e' visto, e' vero che sta aumentando la richiesta di esperienze di soggiorno uniche, e' altrettanto vero che le strutture in grado di offrire questo tipo di esperienze sono al momento solo quelle degli alberghi piu' costosi.

I servizi piu' richiesti a questo tipo di hotel sono sicuramente quelli termali e di centri benessere: la domanda di infrastrutture termali e' notevolmente in crescita.

Inoltre e' sempre piu' spesso richiesta la presenza di "maggior domi", ovvero di personale in grado di soddisfare nel piu' breve tempo possibile le necessita' dei clienti.

In relazione al servizio del personale, ma anche all'ubicazione delle strutture alberghiere in generale, va evidenziata l'importanza rilevante che viene attribuita alla privacy: saranno ben considerati gli hotel in grado di garantire la piu' totale riservatezza dei propri clienti.

Tendenza verde

Negli ultimi anni e' mutata la sensibilita' della clientela verso l'ambiente e verso la salute. Gli hotel che investiranno nelle energie rinnovabili, che opereranno nel rispetto dell'ambiente e che faranno percepire al pubblico questo approccio avranno certamente degli ottimi riscontri dalla clientela.

Ancora piu' rilevante e' il tema della salute.

L'attenzione per la naturalita' dei cibi, la ricerca della qualita' nell'alimentazione, ma anche l'offerta di programmi di benessere specifici saranno basilari per gli hotel che intenderanno stare con successo all'interno del mercato.

Contatto diretto

Continua il mutamento nel sistema delle prenotazioni alberghiere, ed in particolare verso la abolizione degli intermediari in favore del contatto diretto cliente-hotel tramite internet.

Il cliente prenota direttamente le camere dalla rete, con il vantaggio di poter conoscere i commenti e le informazioni lasciate da altri: la valutazione degli hotel non sara' piu' data dal numero di stelle ma dai giudizi dei consumatori.

Di contro i gestori degli hotel saranno avvantaggiati per l'eliminazione dei costi di intermediazione.

III –BREVE DESCRIZIONE DELLE PRINCIPALI CATENE ALBERGHIERE

3.1 - Fotografia delle principali catene alberghiere mondiali

Otto delle prime dieci, quattordici delle prime venticinque catene alberghiere mondiali hanno la sede negli Stati Uniti.

La tabella seguente presenta la classifica per numero di camere delle prime venticinque catene alberghiere mondiali: quelle americane sono evidenziate in grassetto.

Tabella 8: Classifica delle Principali Catene Alberghiere Mondiali per Numero di Camere

2008 Rank	2007 Rank	CATENA	SEDE	2007 camere	2008 camere	2007 Hotels	2008 Hotels
1	1	IHG (InterContinental Hotels Group)	Windsor, England	585,094	619,851	3,949	4,186
2	2	Wyndham Hotel Group	Parsippany, N.J. USA	550,576	592,880	6,544	7,043
3	3	Marriott International	Washington, D.C. USA	537,249	560,681	2,999	3,178
4	4	Hilton Hotels Corp.	Beverly Hills, Calif. USA	502,116	545,725	3,000	3,265
5	5	Accor	Paris, France	461,698	478,975	3,871	3,982
6	6	Choice Hotels International	Silver Spring, Md. USA	452,027	472,526	5,570	5,827
7	7	Best Western International	Phoenix, Ariz. USA	308,636	305,000	4,035	4,000
8	8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	White Plains, N.Y. USA	274,535	284,800	897	942
9	9	Carlson Hotels Worldwide	Minneapolis, Minn. USA	146,600	151,077	969	1,013
10	10	Global Hyatt Corp.	Chicago, Ill. USA	135,001	114,332	721	375
11	11	Westmont Hospitality Group	Houston, Texas USA	108,503	106,097	703	689
12	13	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	Hannover, Germany	83,192	83,728	288	297
13	17	Jin Jiang International Hotels	Shanghai, China	68,797	80,164	380	465
14	12	Golden Tulip Hospitality Group	Amersfoort, Netherlands	86,585	76,779	944	788
15	18	The Rezidor Hotel Group	Brussels, Belgium	67,000	76,740	329	361

16	14	Extended Stay Hotels	Spartanburg, S.C. USA	76,384	76,384	686	686
17	15	Sol Melia SA	Palma de Mallorca, Spain	75,022	76,335	301	304
18	16	LQ Management LLC (was La Quinta Corp.)	Irving, Texas USA	69,089	75,832	633	721
19	19	Groupe du Louvre	Torcy, France	60,807	61,077	848	856
20	20	Vantage Hospitality Group	Westlake Village, Calif. USA	55,167	60,354	798	845
21	—	Home Inns	Shanghai, China	—	55,578	—	471
22	22	MGM MIRAGE	Las Vegas, Nev. USA	42,802	49,919	17	17
23	21	NH Hoteles SA	Madrid, Spain	49,677	49,677	341	341
24	24	Barcelo Hotels & Resorts	Palma de Mallorca, Spain	42,173	47,000	162	186
25	23	Interstate Hotels & Resorts	Arlington, Va. USA	42,620	46,448	191	226

3.2 - Principali catene aventi sede negli USA

Nella tabella seguente vengono forniti i principali dati relativamente alle principali catene alberghiere statunitensi; in tale categoria si include anche l'InterContinental Hotel Group che, pur avendo la sede nel Regno Unito, rappresenta una delle piu' importanti realta' degli Stati Uniti per cio' che riguarda il settore alberghiero.

Tabella 9: Le Principali Catene Alberghiere negli USA¹

NOME	MARCHI PRINCIPALI	FATTURATO 2008 (milioni di \$)	INFORMAZIONI GENERALI (aggiornate al 2008/2009)
InterContinental Hotels Group	Intercontinental, Crowne Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites	1.854	-8.334 occupati (330.000 totali tenendo conto di affiliati in franchising e in gestione diretta) -4.303 hotel, di cui 578 gestiti direttamente e circa 3.700 in franchising -opera in 100 paesi

¹ Dati: elaborazione personale dai siti internet delle varie catene e dai siti www.yahoofinance.com e www.wikipedia.en. Per i dati mancanti non sono state trovate fonti attendibili. La presente tabella n. 9 pertanto e' da considerarsi come semplice indicazione di tendenza con dati aggiornati al 2008/2009.

Wyndham Hotel Group	Super 8, Days Inn, Ramada, Wyndham Hotels & Resorts, Baymont Inn & Suites, Wingate, Travelodge, Howard Johnson, AmeriHost Inn, Knights Inn	4.281	-33.200 occupati direttamente dal gruppo -7.043 hotel di cui 6.441 in franchising -opera in 66 paesi
Marriott International	Marriott Hotels & Resorts, JW Marriott Hotels & Resorts, Renaissance Hotel & Resorts, Courtyard, Residence Inn, Fairfield Inn, TownePlace Suites, Springhill Suites, Marriott Vacation Club, Horizons, The Ritz-Carlton , Marriott ExecuStay,	13.300	-151.000 occupati (compresi gli addetti in franchising) -3.200 hotel di cui circa 1000 gestiti direttamente e 2.200 in franchising
Hilton Hotels	Conrad, DoubleTree, Embassy Suites, Hampton, Hilton, Hilton Garden Inn, Homewood Suites, The Waldorf Astoria	8.162	-130.000 addetti (compresi addetti nel franchising) -3.400 hotel di cui 80% in franchising e 20% gestiti direttamente -opera in 79 paesi
Choice Hotels International	Comfort Inn, Comfort Suites,	624	-1.860 addetti -5.900 hotel in franchising

	Quality, Sleep Inn, Clarion, Cambria Suites, MainStay Suites, Suburban, EconoLodge, Rodeway Inn		-opera in 40 paesi
Best Western International	Best Western	221	-1.154 addetti - 4.164 hotel - 80 paesi
Starwood Hotels Worldwide	St.Regis, The Luxury Collection, W Hotels, Westin Hotels, Le Meridien, Sheraton, Four Points, Aloft, Baccarat	5.210	- 145.000 addetti (compresi addetti in franchising e gestiti direttamente) -942 hotel di cui 505 gestiti direttamente e 437 in franchising -opera in 100 paesi
Carlson Hospitality Worldwide	Regent, Radisson, Park Plaza, Country Inns & Suites, ParkInn	n/a	-150.000 addetti (compresi addetti in franchising e gestiti direttamente) -1.052 hotel di cui 905 in franchising -opera in 77 paesi
Global Hyatt	Park Hyatt, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt Resorts, Hyatt Place, Hyatt Summerfield Suites, Andaz	n/a	- 70.000 addetti - 749 hotel di cui 425 in franchising
Extended Stay Hotels	Extended Stay, Homestead Rapporto	n/a	-681 hotel gestiti direttamente -opera in Usa e Canada

	Suites, Rapporto Plus, Crossland		
LQ Management Llc	La Quinta Inns, La Quinta Inns & Suites	n/a	-9.000 addetti -174 hotel in franchising -opera in Usa e Canada
Vantage Hospitality Group	American Best Value Inns, Lexington Collection	n/a	-699 hotel in franchising
MGM Mirage	MGM, Bellagio	n/a	
Interstate Hotels & Resorts		780	- 226 hotel

3.3 -Tipologie di gestione

Le catene alberghiere operano in maniera diversa l'una dall'altra: ognuna ha una propria organizzazione peculiare ed un proprio modo di rapportarsi con la gestione degli hotel.

In generale e' possibile individuare tre forme tipo di operativita': gestione diretta degli hotel senza averne proprieta'; gestione diretta di hotel in proprieta'; franchising.

Alcune catene (ad esempio Wyndham, Choice, Extended Stay) operano seguendo esclusivamente un tipo di gestione. Altre (Intercontinental, Hyatt, ecc.) suddividono il loro portafoglio alberghi nelle varie forme di management.

Un caso particolare e' quello della Best Western, che opera con una forma di franchising "consorziale" che crea vantaggi agli hotel affiliati sotto forma di servizi (pubblicita', prenotazioni, ecc.) e distribuisce loro il profitto.

Franchising

Analizzando i dati della tabella precedente, n. 9, si puo' notare come i rapporti di franchising siano alla base dell'industria alberghiera americana.

In effetti, la maggior parte degli operatori alberghieri preferisce avere le insegne e il supporto operativo di una grande azienda del settore (ad esempio Wyndham, Hilton) piuttosto che operare indipendentemente nel mercato.

Le grandi società, di contro, sono ben propense alla ripartizione del rischio di impresa e alla percezione delle royalties: i proprietari degli hotel pagano in media ai franchisor una percentuale del proprio fatturato compresa tra il 4 e il 9 %.

Inoltre sostengono un costo per la formazione del personale, che varia da catena a catena, anche in base alle dimensioni della struttura alberghiera. La durata media dei contratti è compresa tra i 10 ed i 20 anni.

Gestione degli hotel senza la proprietà

Alcune catene (Starwood, Extended Stay, Marriott) gestiscono direttamente la maggior parte delle strutture alberghiere senza averne la proprietà. In questi casi i proprietari corrispondono alle catene una percentuale del fatturato a fronte del servizio di management.

Il servizio di management si occupa della totalità degli aspetti della gestione, operando in maniera totalmente autonoma rispetto alla proprietà.

Proprietà e gestione degli hotel

Solo una piccola parte degli alberghi è di proprietà delle catene alberghiere, che preferiscono utilizzare altre forme di partnership, al fine di tenere bassi i costi fissi di gestione, con limitati investimenti al fine di ridurre gli oneri finanziari.

3.4 - Principali brand: suddivisione per segmento di appartenenza

Tabella 10: Suddivisione dei Principali Brand per Segmento d'Appartenenza

LUSO	W Hotels The Ritz-Carlton St.Regis, The Luxury Collection JW Marriott Hotels & Resorts Intercontinental Regent
MEDIO ALTO	Grand Hyatt Walt Disney's Hotels & Resorts Marriott Hotels & Resorts Wyndham Hotels & Resorts Hilton Sheraton Crowne Plaza Radisson DoubleTree Extended Stay Indigo Lexington collection
MEDIO BASSO	Best Western Ramada Holiday Inn Courtyard Hilton Garden Inn Four Points LaQuintaInn Comfort suites
ECONOMICO	Super 8 Days Inn Travelodge EconoLodge ParkInn RodewayInn

IV - POLITICHE DI ACQUISIZIONE DEI BENI E SERVIZI

4.1 - Indipendenza gestionale

La maggior parte dei gestori degli hotel americani affiliati alle grandi catene operano con un discreto margine di indipendenza riguardo le decisioni gestionali.

Cio' vale sia per gli hotel in franchising sia per quelli gestiti direttamente dalle catene.

L'azione delle catene consiste infatti sostanzialmente nella delimitazione preventiva dell'ambito di azione dei manager, di solito abbastanza ampio, all'interno del quale questi possono muoversi autonomamente.

L'organizzazione dei singoli hotel varia molto, in particolare in relazione alle dimensioni della struttura alberghiera.

In generale, piu' piccola e' la struttura, piu' le decisioni gestionali sono accentrate in una singola persona di riferimento.

Di contro, a strutture piu' grandi corrispondono diversi centri decisionali.

La maggior parte degli alberghi che offrono un servizio di ristorazione hanno un apposito reparto che si occupa delle forniture di cibi e bevande e delle attrezzature da cucina.

Per cio' che riguarda tutti gli altri tipi di forniture (arredamenti, lenzuola, sistemi di accesso alle camere, ecc.) esistono uno o piu' reparti di riferimento.

4.2 - Procedure tipo di selezione dei fornitori

Ogni grande catena alberghiera stila una propria lista di fornitori qualificati per ogni settore: puo' fare quest'operazione direttamente oppure avvalendosi di intermediari (p.e. Avendra, vedi infra).

La lista viene divulgata ai general manager degli hotel affiliati, i quali a loro volta la trasferiscono ai manager specializzati (arredamento, food and beverage, ecc.).

Nel momento in cui i gestori hanno bisogno di un determinato prodotto possono scegliere quale fornitore del prodotto contattare, all'interno della lista a loro proposta.

Ovviamente la procedura non si ripete ogni volta, ma solo nella fase di implementazione della struttura alberghiera.

Da quel momento in poi i gestori si muovono liberamente nello spazio di azione loro

concesso.

Nel tempo le liste di fornitori si possono modificare, andando ad includere quelli che meglio rispondono alle esigenze delle varie catene.

Secondo le informazioni raccolte, circa l'85% degli acquisti effettuati dai manager degli hotel avviene presso i fornitori indicati dalle liste.

Il restante 15% si svolge invece attraverso il contatto indipendente e diretto (senza intermediari) con fornitori non inclusi nelle liste fornite dalla catena alberghiera di riferimento.

Per questo tipo di acquisti, la verifica della conformita' dei prodotti alle caratteristiche e agli standard qualitativi richiesti dalle catene viene lasciata al manager che li effettua.

Gli standard qualitativi dei prodotti variano ovviamente da catena a catena e per segmento di hotel.

Per gli hotel dei segmenti piu' elevati la discrezionalita' nelle scelte di acquisto e' minore, mentre maggiori sono gli standard qualitativi richiesti.

Variabili da prendere in considerazione per l'acquisto

L'aspetto qualitativo non e' il solo ad essere considerato dai gestori nella valutazione dei prodotti: il prezzo rimane infatti una variabile fondamentale.

Un ruolo importante viene svolto anche dalla presenza di eventuali certificazioni (ad esempio la certificazione HACCP per cio' che riguarda il settore alimentare) e dalla product liability, che obbliga il soggetto fornitore all'immediato ritiro e sostituzione gratuita delle forniture effettuate nel caso queste presentino degli evidenti difetti di conformita' rispetto agli standard di riferimento.

Avendra

Avendra e' una importante azienda che si occupa delle forniture alberghiere delle principali catene.

In particolare, International Hotel Group, Hyatt Corporation e Marriott fanno riferimento a tale azienda per la quasi totalita' delle forniture. In realta' Avendra e' nata nel 2001 proprio dalla volonta' comune di tali societa' di avere un punto di riferimento sicuro nel mercato delle forniture.

Attualmente l'azienda opera per circa 4.000 operatori, gestendo una rete di 900 fornitori di circa 2.200.000² prodotti.

L'attività principale dell'azienda consiste nella selezione dei fornitori e nella proposizione degli stessi agli operatori alberghieri.

La selezione avviene dopo la iscrizione tramite internet nelle liste dell'azienda, previa verifica dei requisiti.

² I dati sono tratti dal sito internet dell'azienda, www.avendra.com.

V - IL SETTORE DELLA RISTORAZIONE ALBERGHIERA

Il settore alberghiero della ristorazione, per la sua ampiezza, costituisce un importante realtà di sbocco per i prodotti del settore agroalimentare.

All'interno del mercato americano della ristorazione, infatti, il settore alberghiero occupa la quarta posizione per fatturato, dopo quello dei fast food, delle catene di ristoranti e dei ristoranti autonomi.

Il giro di affari stimato per il settore si stima attorno ai 27 miliardi di dollari l'anno, e genera quindi un quarto circa dell'intero indotto dell'industria alberghiera.

Dei 47.000 alberghi circa presenti negli States, quasi 30.000³, pari a circa il 65%, offrono un servizio di ristorazione.

La maggior parte di questi, esclusi quelli delle catene Intercontinental, Hyatt e Marriott, che fanno riferimento ad Avendra, riceve gran parte delle forniture dalla Sysco Inc.

Sysco è la più importante azienda statunitense nel settore della distribuzione alimentare, con oltre 47000 dipendenti ed un fatturato globale annuo di oltre 32 miliardi di euro⁴, e fornisce prodotti alimentari, bevande ed attrezzature da cucina ad oltre 400.000 tra alberghi, ristoranti, fast food ecc.

Contatto diretto

Al di là delle forniture effettuate tramite intermediari, all'interno del mercato alberghiero il settore della ristorazione è probabilmente quello in cui è maggiore il margine di autonomia concesso ai gestori degli alberghi nella scelta delle loro forniture.

La maggior parte delle strutture contattate ha dichiarato di acquistare abitualmente prodotti tramite contatto diretto con fornitori di fiducia, tra cui anche aziende italiane.

In particolare è in crescita costante la richiesta di vini italiani.

Nella selezione dei fornitori, particolare rilievo è dato alla presenza delle certificazioni di qualità e alla tracciabilità della filiera alimentare dei prodotti.

³ Dati dalla rivista Hotel Food & Beverage.

⁴ Fonte: www.cnnmoney.com

VI - IMPRESE ITALIANE: OPPORTUNITA' ED OSTACOLI

Analizzando i dati e le informazioni a disposizione, per le imprese italiane esiste la possibilità di operare con profitto nel mercato americano delle forniture alberghiere.

6.1 - Possibilità concentrate nel settore medio alto o del lusso

Tali possibilità si concentrano all'interno del settore alberghiero del lusso, o comunque di fascia medio alta; scarsa è invece la profittabilità nei segmenti più economici.

Il prezzo dei prodotti italiani- ed europei- è in generale più elevato rispetto a quello dei prodotti simili di altri paesi.

Tale differenza dipende essenzialmente dall'euro: i prodotti sono già costosi all'uscita dalle aziende, e la forza della moneta unica europea rispetto al dollaro li rende assolutamente non competitivi all'atto dell'esportazione.

Lo svantaggio nei confronti delle aziende di paesi come la Cina, l'Argentina ed il Brasile è quindi doppio, in quanto queste producono a costi minori e sfruttano la debolezza delle loro valute nei confronti del dollaro nel momento di esportare.

Per giustificare agli occhi del compratore-operatore alberghiero il maggior prezzo del prodotto italiano bisogna ovviamente offrire un prodotto di qualità maggiore.

Tale maggior qualità deve essere effettiva e percepita. In ciò le aziende italiane sono aidate dalla tradizione e dal buon occhio con cui da sempre, e particolarmente negli ultimi anni, il Made in Italy è visto negli Stati Uniti.

Da quanto detto risulta evidente che il prodotto italiano che può essere venduto con successo nel mercato alberghiero americano è un prodotto di nicchia, di qualità elevata ed ovviamente costoso: è altrettanto evidente che le strutture alberghiere attratte da questa tipologia di beni sono solo quelle dei segmenti più elevati.

D'altra parte, come detto, il mercato alberghiero americano si sta evolvendo verso il lusso, in ragione della crescente domanda di questo tipo di servizi da parte dei consumatori. Le maggiori catene stanno creando nuovi brand nei segmenti elevati, e molte delle nuove aperture programmate sono relative a strutture del lusso.

Le imprese italiane possono sfruttare appieno questa tendenza del mercato. Proporre agli

operatori prodotti di elevata qualità, perfettamente funzionali ed esclusivi costituisce un'ottima base di partenza sulla quale puntare per costruire profittevoli rapporti economici nel settore alberghiero statunitense.

6.2 - Precisa strategia di mercato

La presentazione del prodotto deve rientrare in un preciso piano di entrata nel mercato. In tal senso, il contatto diretto con gli operatori è indispensabile, e per prendere contatti la via migliore rimane senz'altro quella di partecipare alle fiere del settore. I rapporti commerciali negli Stati Uniti prendono infatti spesso forza in seguito alle conoscenze personali e molta attenzione viene riservata ad occasioni di incontro come le fiere.

È fondamentale rivolgersi agli operatori con un piano preciso di azione, una proposta concreta di affari. Va stabilito in anticipo a quale tipologia di clientela rivolgersi, quale prodotto o servizio proporre e a che prezzo. Una strategia potenzialmente vincente implica la conoscenza preventiva della clientela e dei suoi bisogni: i fornitori che sono in grado di concentrare i propri sforzi di vendita su obiettivi precisi hanno buone probabilità di stabilire sinergie di successo. Di contro, avranno prevedibilmente maggiori difficoltà per vendere i fornitori che si rivolgono ai gestori di albergo senza conoscere le politiche di gestione e acquisti della struttura.

6.3 - Eccellenza nel servizio

La qualità del prodotto non basta da sola a giustificare per il compratore la corresponsione di un maggior prezzo. Ciò è tanto più vero negli Stati Uniti, ove la presenza e la qualità dei servizi di vendita e post-vendita riveste una importanza fondamentale. Il primo requisito che si richiede ad un'impresa fornitrice è la puntualità nelle consegne. Molti gestori alberghieri desistono dall'acquisto di prodotti italiani per il timore di ritardi ed inefficienze nelle forniture. Risulta pertanto importante garantire la puntualità delle stesse, esaminando attentamente tutte le problematiche relative all'esportazione (logistica del trasporto, dogane, ecc.).

La possibilità di ottenere un'assistenza tempestiva in caso di necessità è un altro elemento valutato molto positivamente dai manager degli hotel. La presenza di una sede o comunque di un riferimento stabile nel territorio statunitense costituirebbe un ottimo

elemento di valutazione. A tal fine va ricordato che la Legge n. 394/1991 prevede l'erogazione di finanziamenti a tasso agevolato in favore di aziende italiane che intendano costituire all'estero una propria rappresentanza permanente, consistente ad esempio in uffici di vendita, assistenza, magazzini, depositi e show-rooms⁵. Inoltre, molti Stati americani, con l'obiettivo di attrarre investimenti nel proprio territorio, offrono agevolazioni fiscali alle imprese che decidono di stabilire nel territorio una loro sede.

6.4 - Internet

La creazione di un sito internet dell'azienda in lingua inglese appare imprescindibile per ogni impresa italiana che voglia operare negli Stati Uniti e va curata con attenzione.

L'obiettivo del sito infatti deve essere semplicemente quello di presentare un'ottima immagine dell'azienda e di evidenziare le modalità di contatto con essa, e non quello di costituire un primo strumento di screening dei propri partner commerciali. In altre parole, deve essere evitata la predisposizione di siti che richiedono all'utente internet, potenzialmente interessato all'acquisto di prodotti, l'immissione dei propri dati e delle proprie richieste, in quanto in tal modo si richiede all'utente del tempo che difficilmente verrà speso.

.

⁵ Per informazioni sugli strumenti di internazionalizzazione delle imprese italiane si veda il sito internet www.mincomes.it oppure www.simest.it.

VII - INFORMAZIONI UTILI

7.1 Contatti delle Principali Catene USA

Catena	Sito Internet www.	Telefono NB: prefisso 001
InterContinental Hotels Group	ihplg.com	770 604 2000
Wyndham Hotel Group	wyndhamworldwide.com	
Marriott International	marriott.com	301 380 3000
Hilton Hotels	hiltonworldwide.hilton.com	310 278 4321
Choice Hotels International	choicehotels.com	301 592 5000
Best Western International	bestwestern.com	602 957 4200
Starwood Hotels Worldwide	starwoodhotels.com	914 640 8100
Carlson Hospitality Worldwide	carlson.com	763 212 5000
Global Hyatt	hyatt.com	888 591 1234
Extended Stay Hotels	extendedstayhotels.com	864 573 1600
LQ Management Llc	lq.com	
Westmont Hospitality Group	whg.com	713 782 9100
Interstate Hotels	Ihrco.com	703 387 3236
Vantage Hospitality Group	vantagehospitality.com	888 582 2378
MGM Mirage	mgmmirage.com	
Walt Disney World	corporate.disney.go.com	

7.2 – Principali Fiere del Settore negli USA

HOTELWORLD – LAS VEGAS INTERNATIONAL HOSPITALITY WEEK

8- 10 Marzo 2010

Las Vegas Convention Center

Las Vegas, NV

www.hotelworldexpo.com

www.lasvegasrestaurantshow.com

HOTEC OPERATIONS North America

25 – 28 Marzo 2010

Ritz-Carlton, Lake Las Vegas, Henderson, NV

http://www.mcleaneventsinternational.com/events/_HotecNA/

HD EXPO

19 – 21 Maggio 2010

Las Vegas, NV

Sands Expo and Convention Center

www.hdexpo.com

HOTEC DESIGN North America

10 – 13 giugno 2010

Key Biscayne, FL

http://www.mcleaneventsinternational.com/events/_HotecNA/

HD BOUTIQUE EXPOSITION & CONFERENCE

13-14 Settembre 2010

Miami Beach, FL

Miami Beach Convention Center

www.hdboutique.com

INTERNATIONAL HOTEL MOTEL & RESTAURANT SHOW

Novembre 2010 (Date da definirsi)

New York City, NY

Jacob K. Javits Convention Center

www.ihmrs.com

7.3 - Principali Riviste del Settore

Hotels

Publisher: Dan Hogan
E-mail: dahogan@hotelbusiness.com
Tel. 001 630 288 8270
www.hotelsmag.com

Hotel & Motel Management

Publisher: Mary Malloy
E-mail: mmalloy@questex.co
Tel. 001 216 706 3790
www.hotelmotel.com

Hotel Business

Publisher: Stacy Silver
E-mail: stacyS@hotelbusiness.com
Tel. 001 631 246 9300
www.hotelbusiness.com

Hotel Design

Publisher: Matt Waddell
E-mail: mwaddell@questex.com
Tel. 001 773 880 2240
www.hoteldesignmagazine.com

Luxury hotelier

Publisher: Matt Waddell
E-mail: mwaddell@questex.com
Tel. 001 773 880 2240
www.luxuryhotelier.com

Lodging Magazine

Publisher: Bob Ryan
Tel: 001 215 321 9662
www.lodgingmagazine.com

Hotel food & beverage

Publisher: David Bischoff
Tel. 001 877 255 1313
www.hfbexecutive.com

7.4 - Altri Contatti e Siti di Interesse

AHLA – American hotel & lodging association

Tel: 001 202 289 3100

www.ahla.com

ISHC – International society of hospitality consultants

Tel: 001 239 436 3915

www.ishc.com

www.ice.gov.it

www.mincomes.it;

www.simest.it

www.smithtravelresearch.com

www.hotelinteractive.com

www.4hoteliers.com