



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
“*Marco Fanno*”
Corso di laurea Triennale: Economia e Management

Prova Finale:

*“Lusso, il mercato che non conosce crisi.
Analisi del settore hotellerie attraverso i
casi Marriott e Hilton”*

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDO: CARLO MARIA ARRIGUCCI

MATRICOLA: 10651466

ANNO ACCADEMICO 2015 - 2016

INDICE

<i>Introduzione</i>	6
<i>Capitolo 1. Definizione dell'ambito di analisi: Il mercato del lusso....</i>	<i>7</i>
1.1 Evoluzione storica del concetto di lusso.....	7
1.2 Concetto economico di lusso.....	9
1.3 Caratteristiche sociali	10
1.4 Definizione e composizione di mercato del lusso	13
1.5 Players del mercato del lusso	14
1.6 Conclusione.....	18
<i>Capitolo 2. Hotellerie di lusso</i>	<i>20</i>
2.1 Prefazione.....	20
2.2 Dimensioni del mercato Luxury Hotels.....	21
2.3 Analisi dei player nel settore hotellerie di lusso	22
2.3.1 Politiche del settore	23
2.3.2 Composizione del Settore hotellerie.....	26
2.4 La forza del brand - World Luxury Index Hotels	29
2.5 Marketing Interno: Strategia di massimizzazione del brand equity ed ottimizzazione del servizio	33
<i>Capitolo 3. Analisi economico finanziaria del settore hotellerie attraverso i casi Marriott e Hilton</i>	<i>36</i>
3.1 Analisi dei fattori determinanti nell'andamento economico del settore hotellerie di lusso	36
Crescita demografica ed economica	36
Valute	37
Prezzo del petrolio.....	39
Maggiori Mercati per vendite.....	41
3.2 Analisi economico-finanziaria di Hilton Worldwide e Marriott International	43
Numero di strutture e camere	44
Brands	46
Ricavi	49

EBIT ed EBITDA.....	51
KPI del settore – ADR, RevPAR e Occupancy.....	54
3.3 Conclusioni	57
<i>Conclusioni</i>	58
<i>Bibliografia</i>	62

Introduzione

Il mensile l'Imprenditore (n° febbraio 2015), edito da Confindustria, intitolava "il mercato del lusso non conosce crisi", l'analisi che segue intende verificare quanto di vero ci sia dietro questo titolo che in un periodo di crisi economica aveva destato molto clamore. Successivamente verrà approfondito lo studio del settore "Luxury Hotellerie", in quanto uno tra i più positivi ed in crescita dell'intero mercato del lusso (Bain & Company, 2015), attraverso l'analisi dei casi Marriott e Hilton. L'analisi si concluderà dopo aver analizzato i bilanci dei gruppi citati con delle previsioni sui rendimenti e la sostenibilità a medio lungo-termine del settore.

Lo schema utilizzato per l'analisi è il seguente:

Il primo capitolo, dopo aver inquadrato da un punto di vista storico il concetto di lusso, ne analizzerà la dimensione economica e sociale per fornirne una definizione univoca che verrà utilizzata nel corso dell'analisi. Successivamente seguirà una disamina riguardante: da un lato, i maggiori players a livello mondiale; dall'altro, le caratteristiche ed i trends economico-finanziari attuali del mercato del lusso.

Il secondo capitolo ha il compito di introdurre e definire il settore dell'hotellerie di lusso. Per prima cosa verrà analizzata la dimensione economica del mercato, successivamente saranno identificate le più importanti catene alberghiere internazionali e le business strategies del settore, contenute in un continuum i cui estremi sono rappresentati da un lato dalla gestione verticalmente integrata degli hotels e dall'altro dalla gestione indiretta. Infine verrà approfondita l'importanza del brand per gli hotels di lusso e le strategie di marketing interno che hanno contribuito nell'affermazione e la valorizzazione dei brands stessi.

Il terzo capitolo approfondisce ulteriormente l'analisi del settore hotellerie attraverso il confronto tra gli Annual Reports 2015 dei due maggiori gruppi a livello mondiale per fatturato, Marriott Worldwide e Hilton International. Lo scopo del confronto consiste nel comprendere quali caratteristiche e strategie questi gruppi abbiano in comune, per cosa invece differiscano e quanto gli andamenti analizzati siano rappresentativi e coerenti con quelli dell'intero settore. Infine, dopo aver individuato i fattori di criticità, gli indici di performance economica più rilevanti del settore e gli attuali trends macroeconomici globali, saranno presentate delle previsioni future riguardo le dinamiche economiche e organizzative del settore nel suo complesso.

Capitolo 1. Definizione dell'ambito di analisi:

Il mercato del lusso

1.1 Evoluzione storica del concetto di lusso

Per determinare cosa indichi il concetto di lusso occorre innanzitutto partire dall'etimologia del termine. Lusso deriva da *luxus*, che in latino significa eccessivo, smodato; nell'antica Roma il lusso indicava quindi uno sfoggio ai limiti dell'ostentazione di oggetti sfarzosi e costosi, non connessi ad alcuna funzionalità intrinseca. Per il suo carattere effimero ed inutile, in netta contrapposizione con i *mores maiorum* romani, il lusso diventa presto oggetto di leggi di carattere restrittivo dette leggi suntuarie, da *suntuus* (spesa). La prima, in ordine cronologico, è la legge Oppia, del 215 a.C., con la quale vengono imposti i seguenti limiti alle donne: non possono possedere più di mezza oncia d'oro, indossare abiti dai colori troppo vivaci, neppure andare in carrozza a Roma o in un'altra città, se non per partecipare a cerimonie religiose (Amiotti G., et al., 1992). Nel 181 a.C. viene invece promulgata la Lex Orchia, appoggiata da Marco Porcio Catone (detto non a caso il Censore), che introduce limiti riguardanti l'organizzazione dei sontuosi banchetti dell'epoca, istituendo ad esempio un numero massimo di invitati (Astin A.E., 1978). La Roma repubblicana non accettava che si potessero sperperare ricchezze per acquistare oggetti od organizzare eventi senza alcuna finalità pratica; dopo la conquista della Grecia (146 a.C.) l'atteggiamento a Roma nei confronti del lusso cambia profondamente. Affascinati dalla cultura Ellenica i romani non importano soltanto le divinità, come noto, ma mutuano lentamente un amore per la ricerca della bellezza e dell'estetica che segnerà profondamente la Roma imperiale tanto da portare Orazio a scrivere "Grecia capta ferum victorem cepit et artes intulit agresti Latio" (Orazio, Epistole, II, 1, 156).

Successivamente, il mondo cristiano considererà il lusso in termini non solo negativi, ma addirittura peccaminosi. L'amore per beni materiali senza una funzionalità intrinseca, attraverso i quali ricercare la bellezza ed il piacere fini a sé stessi, è in aperta contrapposizione con la visione pauperista trasmessa da Cristo, la quale prevede che l'attenzione e le forze vengano concentrate nella ricerca e l'adorazione di Dio e non nel culto pagano degli oggetti materiali. Solo verso la fine del Medioevo, che coincide anche con l'inizio del Rinascimento,

la cultura Europea riscopre un debole per il lusso e per l'edonismo richiamato dai celeberrimi versi "chi vuol essere lieto sia del doman non v'è certezza" dalla famosa Canzone di Bacco (de Medici L., 1490). Il trionfo del lusso coincide sicuramente con l'intera Età Moderna che oltre a nobilitarlo dal punto di vista artistico, contrapponendo all'austero e massiccio romanico e all'algido gotico, l'eccesso e la fantasia del Barocco e Rococò, lo istituzionalizza attraverso la costruzione dei meravigliosi palazzi reali come ad esempio la Reggia di Versailles o la Reggia di Caserta. Nella Serenissima del '700 il lusso trova una delle sue massime espressioni nella storia dell'umanità, i ricchi mercanti veneziani infatti gareggiano ormai da secoli nella costruzione del palazzo più bello e sfarzoso sul Canal Grande e delle più grandi ville venete nell'entroterra, appoggiati dal Dogato che vede nella crescita del mercato del lusso un modo per mantenere l'economia liquida, facendo circolare capitali ed evitandone l'accumulo improduttivo. Questo amore sfrenato del '700 per il lusso e lo sperperamento di risorse della nobiltà costituisce uno dei fattori scatenanti della Rivoluzione Francese che decreta anche un calo per lunghi decenni dell'intero mercato del lusso e l'inizio della morigerata, al limite dell'ossessione, Età Vittoriana. La nostalgia del lusso e della sua epoca aurea, ossia il '700, porterà alla nascita nel Regno Unito del fenomeno del dandismo, visto come culto della bellezza e del lusso per opporsi ai nuovi valori in ascesa della borghesia, quali il progresso, la meccanizzazione, l'accumulo del denaro da trasformare in capitale e non da sperperare e soprattutto l'utilitarismo.

Si comprende quindi come il concetto di privilegio, di non essenzialità legato al lusso sia rimasto costante nel corso della Storia, sono invece cambiati i singoli oggetti o servizi ritenuti lusso. Il concetto di lusso attuale è ancora fortemente influenzato dalla Rivoluzione Industriale, oggi infatti per lusso intendiamo di solito una sapiente lavorazione, meglio se artigianale, che si opponga con l'unicità dei propri prodotti alla banalità e all'omogeneità della produzione industriale.

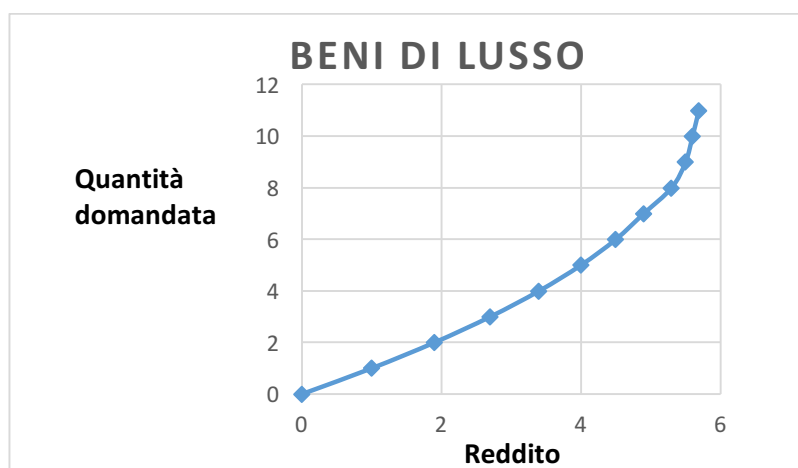
Il lusso oggi è tale solo se capace di raccontare una storia, di far vivere un'esperienza nel consumatore grazie alla spiegazione della unicità e dell'esclusività del prodotto acquistato. Come sottolinea John Vanderslice, responsabile globale per il lusso della catena Hilton, nel corso di un'intervista a Panorama, "Il lusso oggi è emozione. È la sensazione che provi dopo aver vissuto un'esperienza di lusso. Quando indosso un vestito di Armani, per esempio, so che qualcuno ha pensato a quel vestito prima di me, che ha pensato al materiale, alla cucitura perfetta. E quando lo indosso mi sento meglio" (Vanderslice J., 2013). Questa tendenza a concentrarsi sul fornire emozioni ed esperienze eccezionali si evince dal mercato stesso del lusso, nel quale i grandi brand come Armani o Bulgari hanno iniziato ad espandersi in settori

diversi rispetto a quello originale di core business. Ad esempio, Armani e Bulgari hanno iniziato ad aprire hotels e ristoranti, ritenendo questa strategia di estensione del brand capace di trasmettere meglio la filosofia ed il concetto di lusso che sono alla base delle due maisons.

1.2 Concetto economico di lusso

Il bene di lusso viene definito in microeconomia come quel particolare bene la cui elasticità al reddito è superiore all'unità. Quando il reddito aumenta dell'1% il consumo del bene di lusso aumenta più che proporzionalmente, quindi più dell'1% (Engel E., 1857). Questa caratteristica dei beni di lusso, o beni superiori, è stata scoperta da Ernst Engel durante una ricerca in merito alle spese dedicate al consumo delle famiglie in relazione al loro reddito. Engel osservò che, tanto più una famiglia è povera, tanto maggiore è la quota di reddito destinata all'acquisto di beni di prima necessità, in particolare cereali e legumi. La crescita del reddito delle famiglie non determina però una crescita corrispondente della spesa per i generi alimentari: infatti, in tali circostanze, i consumatori non aumentano proporzionalmente la spesa in beni di prima necessità, ma orientano le loro scelte di consumo verso beni superiori o di lusso; questa è quella che viene definita come la "Legge di Engel". I beni di lusso più comuni nella storia sono stati le proteine animali quali carne e pesce il cui consumo all'aumentare del reddito aumenta più che proporzionalmente, altri esempi sono il cinema, i viaggi, le auto sportive.

Figura I – Grafico domanda beni di lusso al variare del reddito



Fonte: Elaborazione Personale

Esistono, inoltre, i beni Veblen la cui domanda aumenta all'aumentare del prezzo. Questa caratteristica era stata concepita a livello puramente teorico dall'economista e sociologo statunitense Thorstein Veblen all'interno del saggio *“La teoria della classe agiata del 1899”*. I beni Veblen rappresentano un paradosso rispetto alla legge secondo la quale più aumenta il prezzo di un bene più diminuisce la quantità venduta, infatti in questo caso il consumo è una forma di dimostrazione dello status symbol. Ci sono numerose categorie di beni che sono state identificate come beni Veblen, le più note sono i profumi ed il vino.

1.3 Caratteristiche sociali

“Nulla è più necessario del superfluo” – Oscar Wilde

Il concetto di lusso ha sicuramente dei risvolti sociali ed antropologici. Per prima cosa, è interessante comprendere quali siano le motivazioni che spingono i consumatori a ricercare e comprare beni di lusso. L'etimo stesso della parola richiama, infatti, la natura accessoria e superflua del lusso, natura che ne rappresenta il criterio più chiaro per distinguerlo da tutti i beni di consumo o necessità. La motivazione è definita, nel 6° capitolo del manuale *“Consumer Behavior”* di Solomon (10^a ed. – 2012), come la forza che spinge al soddisfacimento dei

bisogni; sorge quindi naturale l'interrogativo: il lusso è un bisogno? Esiste una motivazione che spinge all'acquisto del bene di lusso?

Occorre quindi capire se e, nel caso, quali bisogni muovano il consumatore a ricercare e comprare il lusso. Sempre all'interno del manuale di Solomon, è presente una classificazione dei bisogni. Vengono quindi definite due categorie: Biogenic Needs (bisogni di natura fisiologica e mantenimento delle funzioni vitali) e Psychogenic Needs (legati al bisogno di socialità quindi lo status, il potere, l'affiliazione ecc.).

Entrambe le categorie di bisogni possono comprendere Utilitarian Needs (bisogni che hanno caratteristiche oggettive e misurabili come ad esempio un'automobile che consumi meno di 5l per 100km) oppure Hedonic Needs (legati invece alla natura esperienziale e soggettiva del bisogno, per esempio voglio un'automobile che corra veloce).

Il lusso quindi almeno secondo questa classificazione rientrerebbe tra i Psychogenic Need e più nello specifico tra quelli Hedonic, che guardano a prodotti in grado di piacere e regalare emozioni.

Abraham Maslow propone, invece, una diversa classificazione dei bisogni, definita "Hierarchy of Needs" (Piramide di Maslow) (Maslow, 1954). Secondo Maslow esistono bisogni, legati a vicenda da rapporti di natura gerarchica, di diverse categorie, i quali si attivano e devono quindi essere soddisfatti in ordine. Alla base della piramide si trovano i bisogni fisiologici, ovvero quelli legati al mantenimento delle funzionalità vitali, come ad esempio la fame e la sete. Una volta soddisfatti i bisogni fisiologici, diventano primari i bisogni di sicurezza, legati alla ricerca di un luogo e di una situazione sociale in cui poter vivere al riparo da ogni forma di minaccia per la propria salute. Al terzo gradino della piramide compaiono i bisogni di appartenenza, necessità di carattere sociale che spingono l'uomo a cercare un gruppo in cui possa esprimersi e sentirsi parte. Successivamente compaiono i bisogni di stima, una volta all'interno del gruppo l'uomo non si accontenta di farne parte, ma desidera che gli venga attribuito un ruolo e che il suo operato venga apprezzato dagli altri quanto da sé stesso (autostima). Infine la punta della piramide è rappresentata dai desideri di autorealizzazione che afferiscono alla dimensione più intima della persona come ad esempio la moralità, la soddisfazione, la creatività ecc. Il lusso quindi risolverebbe non tanto i bisogni più elevati che sono legati ad una soddisfazione di sé stessi, bensì ai bisogni di appartenenza (ad un élite o ad un gruppo sociale) e ai bisogni di stima. Finora sono state descritte possibili diverse classificazioni dei bisogni, attraverso le quali si è compreso come l'acquisto del bene di lusso costituisca effettivamente un modo per soddisfare bisogni di diversa natura, ma non è stato approfondito che rapporto intercorra tra questi bisogni ed i prodotti/servizi di lusso. Non si è inoltre ancora compreso se il marketing delle aziende di lusso sia in grado di creare questi bisogni nel consumatore per spingerlo ad acquistare.

Il concetto più importante da comprendere è che i marketers non creano bisogni! I bisogni sono connaturati nell'essere umano e non sono creabili. Quello che il marketing cerca di creare sono, al contrario, i desideri (Wants in inglese) che rappresentano specifiche modalità o prodotti per soddisfare il bisogno (Solomon, 2012 ed.10 "Consumer Behavior" capitolo 6). Ad esempio, una persona ha il bisogno fisiologico di nutrirsi, ma per soddisfare questa necessità ha a disposizione una miriade di possibilità. Il marketing interviene quindi per indirizzare il bisogno dei consumatori verso specifici prodotti che siano in grado di soddisfarlo.

Ricollegandosi al mercato del lusso appare evidente come i bisogni, definiti Psychogenic ed Hedonic da Solomon, oppure di stima o di appartenenza da Maslow, siano naturali e che i prodotti di lusso costituiscano delle modalità valide per soddisfarli.

Questa precisazione ha un'importanza considerevole all'interno della definizione del concetto di lusso. Il lusso infatti, definito e ritenuto comunemente come qualcosa di inutile, superficiale pleonastico, riacquista una dimensione naturale e nobile grazie alla psicologia del '900. Il lusso viene incluso tra le modalità o i desideri per soddisfare quei bisogni di stima e di appartenenza, che secondo Maslow, sono comuni ad ogni essere umano. Non solo, infatti il bisogno di stima rappresenta il penultimo gradino della piramide, il lusso diventa quindi un mezzo nobile per poter raggiungere i bisogni di più alto valore, quelli di autorealizzazione che contemplano la piena soddisfazione di sé stessi.

Figura II – Piramide dei bisogni Maslow



Fonte: Elaborazione basata su "Hierarchy of Needs" (Maslow, 1954)

1.4 Definizione e composizione di mercato del lusso

Esistono numerose definizioni di mercato del lusso che si differenziano principalmente per l'estensione più o meno allargata a settori che tradizionalmente non sono legati alla produzione di tradizionali beni di lusso, come ad esempio automotive o alcolici. All'interno di questi settori infatti sono presenti famose società (ad esempio Ferrari, Aston Martin, Moët & Chandon) che hanno come core business la produzione di beni esclusivi ed estremamente ricercati, diversi da quelli di largo consumo del loro settore di riferimento, che per questo motivo possono essere incluse a ragione all'interno del mercato del lusso

Fondazione Altagamma¹, ad esempio, fornisce una definizione di mercato di lusso molto ampia che si articola in 10 categorie: Beni personali di lusso (*Personal luxury goods*: pelletteria, abbigliamento, eyewear, profumi – questi i beni tradizionalmente intesi come oggetti di lusso

¹ Fondazione Altagamma riunisce dal 1992 le maggiori imprese dell'alta industria culturale e creativa che promuovono nel mondo l'eccellenza, l'unicità e lo stile di vita italiano. Tra i numerosi soci compaiono Bottega Veneta, Brioni, Cucinelli, Bulgari, Ferrari, Gucci e Versace. Ogni anno analizza il mercato del lusso mondiale con un particolare focus sulle imprese associate.

che compaiono quindi in qualsiasi definizione di mercato del lusso), Auto di lusso (*Luxury cars*), Hotel di lusso (*Luxury hotellerie*), Alcolici di lusso (*Luxury Wines and Spirits*), Arredamento di design (*Design furniture*), Aeromobili di lusso (*Luxury Private Jet*), Crociere (*Luxury Cruisers*), Mercato dell'arte (*Fine Art*) ed infine Imbarcazioni di lusso (*Luxury Yachts*).

Pambianco² ogni anno pubblica la ricerca “Le Quotabili”, all'interno della quale vengono analizzate le aziende italiane non quotate, appartenenti alle categorie Moda&Lusso e Casa&Design, che risultano più pronte per una quotazione in borsa. La categoria Moda&Lusso è composta esclusivamente dalle seguenti categorie: Eyewear, Abbigliamento, Calzature, Pelletteria, Gioielli/Orologi, Profumi/Cosmetica. Affine alla categoria Moda&Lusso, secondo Pambianco, vi è la categoria Casa&Design (composta da Mobili, Divani, Cucine, Illuminazione, Arredo bagno), la quale pur non essendo parte strettamente del settore lusso ne costituisce idealmente un'estensione tanto che viene analizzata all'interno dello stesso report. Indirettamente Pambianco fornisce quindi una definizione di mercato del lusso molto restrittiva (categoria Moda&Lusso), riconoscendo solo la categoria Casa&Design come potenziale estensione del mercato del lusso tradizionalmente inteso.

La definizione proposta da Altagamma è alla base del concetto di mercato del lusso che annualmente compare nel report “Monitor Altagamma sui Mercati Mondiali”, un'analisi economico-finanziaria svolta da Bain & Company che viene puntualmente commentata e riportata dalle maggiori testate giornalistiche, come Bloomberg (Nereim V., Roberts A., 2016) o Economist³, poiché riconosciuta come una tra le più significative e rilevanti del mercato del lusso. Oltre alla legittimazione della stampa internazionale, la definizione di Altagamma trova ulteriori conferme nella composizione societaria dei grandi gruppi del lusso mondiale che dimostrano un'estensione del concetto di esclusività e lusso attraverso prestigiosi brands di settori non tradizionalmente considerati lusso; LVMH, ad esempio, oltre a possedere aziende di moda e beni personali di lusso è proprietaria anche di prestigiose cantine come Moët & Chandon o Chateau d'Yquem e della catena alberghiera Cheval Blanc.

Per le ragioni appena indicate, nel proseguo dell'analisi come definizione di mercato del lusso verrà utilizzata quella proposta da Fondazione Altagamma.

² Pambianco è una delle più importanti società italiane di consulenza nell'ambito della moda e del lusso in genere. Da anni analizza il mercato del lusso per i propri clienti e pubblica articoli e ricerche sul portale di proprietà Pambianco news.

³ ANON, 13 dicembre 2014, “*Exclusively for everybody*”, Economist, link <http://www.economist.com/news/special-report/21635761-modern-luxury-industry-rests-paradoxbut-thriving-nonetheless-says-brooke> [ultima data di accesso 24 maggio 2016]

1.5 Players del mercato del lusso

I players del settore lusso hanno subito negli ultimi decenni un trend aggregante che ha portato alla formazione di grandi gruppi che operano in ogni settore del mercato del lusso. I maggiori gruppi per fatturato secondo la classifica “Global Powers of Luxury Goods – 2015” stilata da Deloitte & Touche sono i seguenti (si veda la figura sottostante):

Figura III - Classifica per fatturato dei primi 100 gruppi del lusso

Global Powers of Luxury Goods Top 100

Top 100 luxury goods companies

Luxury goods sales rank FY13	Company name	Selection of luxury brands	Country of origin	FY13 luxury goods sales (US\$mil)	FY13 total revenue (US\$mil)	FY13 luxury goods sales growth	FY13 net profit margin ¹	FY11-13 luxury goods sales CAGR ²
1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA	Louis Vuitton, Fendi, Bulgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma, Donna Karan, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics	France	21,761	38,717	0.0%	13.5%	8.7%
2	Compagnie Financiere Richemont SA	Cartier, Van Cleef & Arpels, Montblanc, Jaeger-LeCoultre, Vacheron Constantin, IWC, Piaget, Chloé	Switzerland	13,429	14,275	4.2%	19.4%	8.9%
3	The Estée Lauder Companies Inc.	Estée Lauder, M.A.C., Aramis, Clinique, Aveda, Jo Malone; Licensed fragrance brands	United States	10,969	10,969	7.7%	11.0%	6.3%
4	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	Chow Tai Fook	Hong Kong	9,979	9,979	34.8%	9.6%	17.0%
5	Luxottica Group SpA	Ray-Ban, Oakley, Vogue Eyewear, Persol, Oliver Peoples; Licensed eyewear brands	Italy	9,713	9,713	3.2%	7.5%	8.4%
6	The Swatch Group Ltd.	Breguet, Harry Winston, Blancpain, Longines, Omega, Rado; Licensed watch brands	Switzerland	8,822	9,128	8.8%	22.8%	9.9%
7	Kering SA	Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, Biondi, Sergio Rossi, Pomellato, Girard-Perregaux	France	8,594	12,948	4.2%	0.4% ^e	14.7%
8	L'Oréal Luxe	Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Urban Decay, Kiehl's; Licensed brands	France	7,791	7,791	5.3%	14.7%	10.5%
9	Ralph Lauren Corporation	Ralph Lauren, Polo Ralph Lauren, Purple Label, Blue Label, Black Label, RLX Ralph Lauren	United States	7,450	7,450	7.3%	10.4%	4.2%
10	PVH Corp.	Calvin Klein, Tommy Hilfiger	United States	6,200	8,186	42.0%	1.8%	22.7%
11	Shiseido Company, Limited	SHISEIDO, clé de peau BEAUTÉ, bareMinerals, NARS, ISSEY MIYAKE, ELIXIR, Benefique	Japan	5,404 ^e	7,659 ^e	17.8% ^e	3.8%	8.2% ^e
12	Rolex SA	Rolex, Tudor	Switzerland	5,398	5,398	2.0%	n/a	3.1%
13	Hermès International SCA	Hermès, John Lobb	France	4,975	4,975	7.5%	21.3%	14.8%

Fonte: Global Powers of Luxury Goods 2015 – Deloitte & Touche

LVMH, Richemont e Kering sono tra i gruppi del lusso più celebri, sia per il prestigio dei brands in portafoglio, sia soprattutto per la diversificazione che in questi ultimi anni hanno operato entrando in molti mercati diversi. Rispetto infatti ad altri grandi gruppi che operano in un unico specifico settore all'interno mercato del lusso (ad esempio Luxottica il cui core business è costituito dall'eyewear oppure Estée Lauder focalizzata principalmente sulla cosmetica), questi gruppi hanno deciso di diventare esponenti dell'intero mercato del lusso avendo in portafoglio brands prestigiosi di ogni settore.

LVMH è un gruppo francese con un fatturato superiore ai 35 miliardi di euro e con circa 125.000 dipendenti nel 2015⁴. All'interno del gruppo sono presenti 70 brands che vengono così suddivisi: Vini-Alcolici, Moda-Pelletteria, Profumi-Cosmetici, Gioielli-Orologeria, Distribuzione selettiva ed infine Altre Attività. Nella categoria Vini-Alcolici sono presenti le più prestigiose etichette di Champagne, quali Veuve Clicquot, Moët & Chandon, Dom Perignon, Ruinart e Krug, etichette di grandi vini fermi come Chateau d'Yquem, etichette di superalcolici e liquori di lusso, ad esempio Cognac Hennessy o Vodka Belvedere. Il settore Vini-Alcolici ha prodotto nel 2015 oltre 4,5 miliardi di euro. Nel settore Moda-Pelletteria, che nel 2015 ha contribuito con 12,4 miliardi di euro al fatturato consolidato del gruppo, si trovano le più grandi e famose maisons mondiali come Louis Vuitton, Loewe, Fendi, Celine, Christian Dior o Marc Jacobs. Nel settore Profumi e Cosmetici compaiono Acqua di Parma, Givenchy, Kenzo Parfums o Dior Parfums e nel 2015 ha superato i 4,5 miliardi € di fatturato. In Orologi-Gioielleria sono presenti brands quali Hublot, Bulgari e Tag Heuer che contribuiscono al fatturato del gruppo con 3,3 miliardi €. LVMH è presente anche nel mercato della Distribuzione Selettiva attraverso marchi quali Sephora, Le Bon Marchè Rive Gauche o Starboard Cruise Service che hanno prodotto nell'ultimo anno ricavi per oltre 11 miliardi. Infine in Altre Attività si trovano brands dei settori più disparati, dal produttore di yacht di lusso Royal Van Lent al grande spazio e espositivo Le Samariten fino all'hotellerie di ultra-lusso rappresentata da Cheval Blanc.

Kering è un gruppo francese quotato presso la Borsa di Parigi con un fatturato nel 2015 di 11,5 miliardi di euro e più di 34 mila dipendenti. Il gruppo viene suddiviso innanzitutto in due divisioni: Luxury, che comprende tutti i brands e le maisons del lusso, e Sport and Lifestyle, nella quale sono presenti tre brands: Puma, Volcom e Cobra. La divisione Luxury viene suddivisa a sua volta in "Luxury – Couture and Leather Goods" e in "Luxury – Watches and Jewelry". Tra i brands legati al mondo della moda e della pelletteria vi sono sia aziende giovani e in rapida crescita come Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni e Stella McCartney, sia aziende storiche quali Gucci, Bottega Veneta e Saint Laurent. Nei brand appartenenti al settore orologeria e gioielleria compaiono Boucheron, Dodo, Girard-Perregaux, Pomellato e Ulysse Nardin⁵.

⁴ Dati disponibili su <https://www.lvmh.it/il-gruppo/>

⁵ Dati disponibili su <http://www.kering.com/en/group/about-kering>

Richemont è un gruppo svizzero quotato presso la borsa di Zurigo con un fatturato nel 2015 di oltre 10 miliardi di euro e più di 18000 dipendenti⁶. Il gruppo opera in 4 diversi settori: Gioielleria-Orologeria (attraverso marchi quali Cartier, Piaget, Vacheron Constantin, Officine Panerai, Jaeger LeCoultre), Pelletteria-Accessori (Dunhill e Lancel), Strumenti di scrittura (Montblanc) ed infine Altre Attività, tra le quali spicca il gruppo e-commerce Yoox Net-a-Porter (controllata da Richemont attraverso Compagnie Financière Rupert che detiene la maggioranza relativa del gruppo con il 23,3% delle azioni)⁷

Tra i players del mercato del lusso meritano una menzione anche i primi due gruppi italiani per fatturato: Luxottica e Prada, rispettivamente al quinto e quindicesimo posto nella classifica di Deloitte & Touche:

Gruppo Prada, quotato presso la Borsa di Hong Kong, che attraverso i suoi 5 marchi (Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe e Marchesi 1824) è riuscita a fatturare oltre 3,5 miliardi di euro nel 2015.⁸

Luxottica, quotata presso la Borsa di Milano, è tra i leader mondiali nel settore eyewear sia per merito delle licenze dei più importanti brands della moda come ad esempio Bulgari, Armani, Dolce&Gabbana, Prada, Chanel e Versace; sia grazie alla titolarità di marchi iconici nel mondo dell'occhialeria come Rayban e Persol. Il fatturato di Luxottica nel 2015 è stato di quasi 9 miliardi di euro⁹.

⁶ Dati disponibili su <https://www.richemont.com/investor-relations/key-figures.html>

⁷ Si veda a proposito <http://www.ynap.com/it/pages/investor-relations/azionariato-2/?filter-year=2015>

⁸ http://www.pradagroup.com/system/pdf_ens/235/original/e-Annual%20Report%202015.pdf

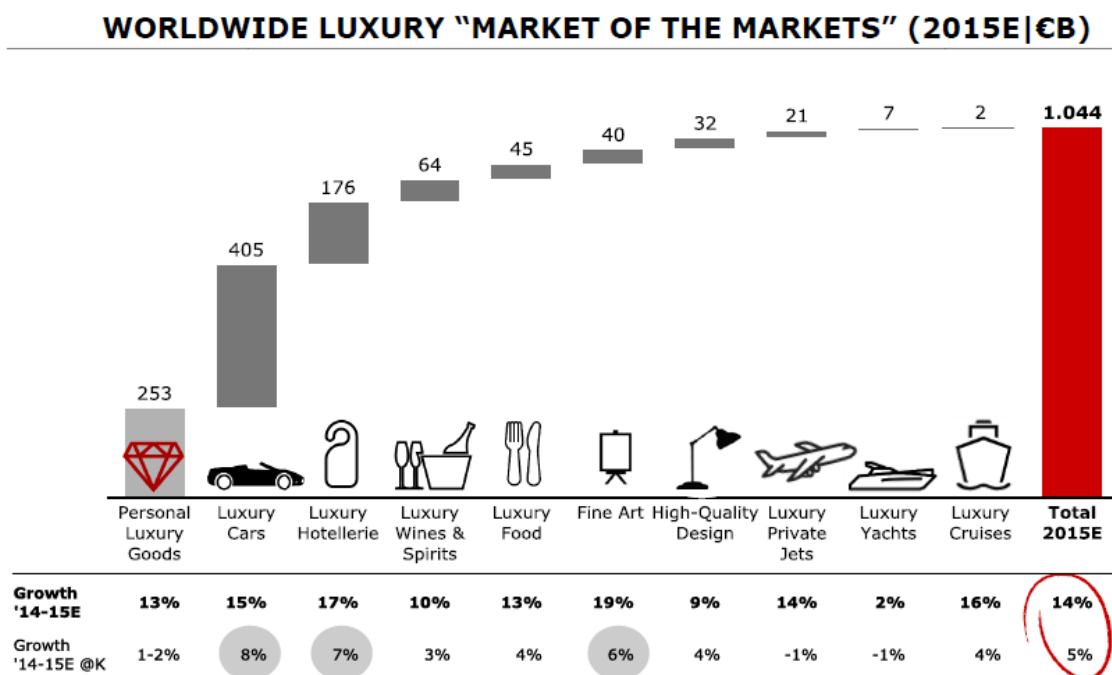
⁹ <http://www.luxottica.com/it/investitori/company-overview>

1.6 Conclusione

In questo capitolo è stato definito il concetto del lusso sfruttando sia le caratteristiche economiche sia quelle sociali in modo da rendere concreto ed oggettivo settore che può apparire difficilmente identificabile.

Il mercato del lusso infatti non solo è oggetto dell'attenzione della stampa economica e dei media in generale ma attira, soprattutto in un periodo di rendimenti bassi come quello attuale (Longo M., 2016), le attenzioni dei maggiori investitori internazionali. Il "Monitor Altagamma dei mercati globali"¹⁰, realizzato da Bain & Company, analizza la dimensione ed i trends di crescita del mercato del lusso con cadenza annuale. Questa uno schema riassuntivo della situazione economica nel 2015:

Figura IV – Fatturato dei diversi settori del mercato del lusso (dati @K significano a tassi di cambio costanti)



Fonte: Monitor Altagamma – Bain & Company

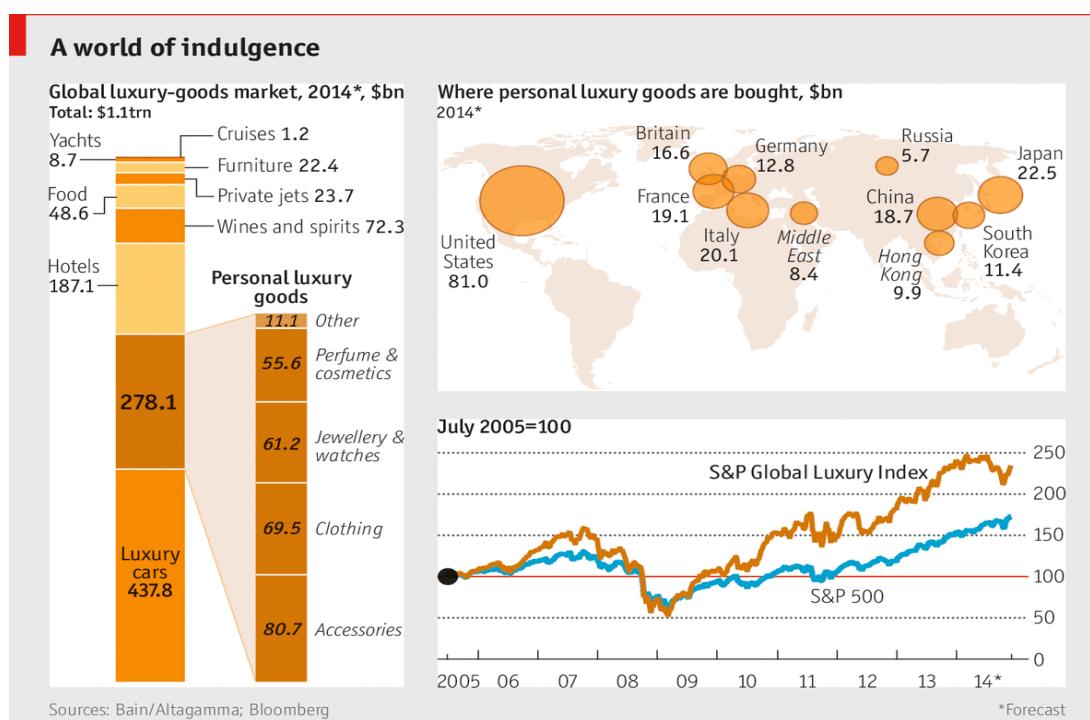
Come evidenziano i dati presenti nella figura, il mercato del lusso ha un valore complessivo che supera i 1000 miliardi di euro, tra i settori che lo compongono quelli più in crescita sono Luxury Cars (+15% rispetto al 2014), Luxury Hotellerie (+17%) e Fine Art (+19%). Il mercato

¹⁰ Più avanti nel testo verranno spiegate l'importanza e le caratteristiche di questo report

nel suo complesso invece registra un ottimo tasso di crescita del 14% su base annua (5% a tassi di cambi costanti).

Una caratteristica del mercato del lusso che lo contraddistingue dalla maggior parte degli altri mercati, è la capacità di sovraperformare, in positivo ma anche in negativo, i rendimenti di mercato. Come infatti è possibile notare nella figura sottostante negli ultimi 10 anni il mercato del lusso pur seguendo sempre la tendenza dei mercati ha amplificato i tassi di crescita nel periodo compreso tra il 2005 ed il 2008 e nel periodo tra il 2009 e il 2014, e di decrescita tra il 2008 e il 2009.

Figura V – Rendimento del mercato del lusso rispetto a quello di S&P500



Fonte: The Economist

In conclusione, i dati riportati aiutano a comprendere meglio la dimensione e la rilevanza a livello mondiale del mercato del lusso. I dati relativi ai tassi di crescita inoltre chiariscono il motivo di così tanto interesse generato in questi ultimi anni, se infatti consideriamo la ripresa economica iniziata in negli USA e negli ultimi trimestri, anche se debole, in Europa, si comprende come il lusso nei prossimi anni sia destinato a crescere ulteriormente grazie all'aumento generalizzato di reddito (Pil) a livello mondiale (definizione microeconomica di bene di lusso).

Capitolo 2. Hotellerie di lusso

2.1 Prefazione

Il settore dell'hotellerie di lusso, da anni ormai, è uno di quelli più dinamici ed in crescita all'interno del mercato del lusso. Una prova di ciò è fornita dai tassi di crescita dei ricavi registrati nel 2015, +17% rispetto al 2014, superiore alla crescita dell'intero mercato del lusso nello stesso periodo +14% (Bain & Company "Altagamma Monitor", 2015). La crescita costante (+9% nel 2014, 6,5% nel 2013 – Bain & Company) e notevole del fatturato ha portato nuovi players ad affacciarsi al settore. Da decenni ormai i più grandi gruppi della moda, in un'ottica di diversificazione del rischio, hanno iniziato ad operare in nuovi mercati, sostanzialmente attraverso due strategie: estensione del brand originale o l'acquisizione di società già operanti nel settore d'interesse.

Armani, ad esempio, ha deciso di estendere il proprio brand direttamente ad hotels e ristoranti con la nascita di Armani Hotels e Armani Nobu.

LVMH, al contrario, ha iniziato una politica di acquisizioni per arricchire il portafoglio brands del gruppo investendo nell'acquisto di storici brands in ogni settore del lusso, tra i quali anche l'haute hotellerie grazie all'acquisizione di Cheval Blanc.

Per la classificazione degli hotel di lusso verrà utilizzata quella proposta da STR¹¹ (mondialmente accettata) che divide le catene alberghiere in base al prezzo medio per camera secondo una classificazione in percentili:

- Luxury - il 15% più alto dei prezzi medi per camera
- Upscale - il 15% successivo dei prezzi medi per camera
- Mid-Price - il 30% centrale dei prezzi medi per camera
- Economy - il 20% successivo dei prezzi medi per camera
- Budget - il 20% più basso dei prezzi medi per camera

A queste STR aggiunge una categoria intermedia tra Luxury e Upscale definita Upper Upscale che insieme alla categoria Luxury saranno l'oggetto d'indagine dell'analisi che segue.

¹¹ Smith Travel Research è una società di consulenza americana leader mondiale nella valutazione ed analisi economica del settore hotellerie e ospitalità in genere

Nel corso di questo capitolo verrà analizzato il settore hotellerie sotto diverse prospettive:

- Economica, per comprenderne il valore nel mercato internazionale, la sostenibilità economico-finanziaria e l'attrattività generale data da trends di crescita attesi e utili prodotti.
- Organizzativa, analizzando i principali players nel mercato internazionale, i modelli di business (gestione diretta o indiretta delle strutture) e principali fattori esterni di criticità che influiscono sia sui risultati economici sia sulle scelte strategiche.
- Marketing, perché per essere una catena alberghiera internazionale di lusso risulta fondamentale la gestione dell'immagine aziendale e la valorizzazione e riconoscibilità del brand.

2.2 Dimensioni del mercato Luxury Hotels

Ogni anno Bain & Company realizza per la Fondazione Altagamma il “Monitor Altagamma sui Mercati Mondiali”. Il monitor rappresenta una delle analisi più accurate e riconosciute all'interno del mercato del lusso, illustrando annualmente la situazione economico-finanziaria del settore ed identificandone i trend relativi ai 12 mesi.

Risulta interessante comparare gli ultimi due monitors, relativi agli anni 2014 e 2015 per capire se esista un andamento stabile di crescita e quali siano i trends attesi.

Secondo il Monitor Altagamma del 2014, il mercato del lusso valeva circa 865 miliardi € in crescita del 7% rispetto all'anno precedente. I beni personali di lusso (categoria che comprende profumi, abiti, pelletteria ecc.) producevano un fatturato di 223 miliardi, mentre la sola hotellerie superava i 150 miliardi €. Il mercato degli alcolici, invece, aveva un fatturato di 58 miliardi con una crescita su base annua del 5% rispetto al 2013. Confrontando i fatturati dei singoli settori con quello complessivo dell'intero mercato del lusso si nota come la sola hotellerie di lusso rappresenti più del 17% del valore del mercato.

I fattori trainanti nella crescita dell'hotellerie venivano identificati nella ripresa del settore edilizio dopo anni di stagnazione, nel contributo eccezionale della domanda in Messico nonché della ripresa economica in Germania e Regno Unito.

Tuttavia, la crescita dei ricavi dell'hotellerie era stata rallentata in Cina dalle "misure contro gli eccessi e le stravaganze", voluta dal presidente Xi Jinping per combattere la corruzione dilagante tra i funzionari di governo cinesi che erano oggetto di regali quali bottiglie di lusso, viaggi in hotel 5 stelle e automobili sportive in cambio di appalti e favori (Battaglia G., 2014). Le norme più severe e l'aumento dei controlli anti-corruzione hanno contribuito a rallentare le vendite dei beni di lusso in generale, nello specifico anche dei soggiorni negli hotel 5 stelle a Macao od Hong Kong (uniche città in cui è legale il gioco d'azzardo).

Analizzando il Monitor Altagamma 2015 e confrontandolo con quello precedente, si nota immediatamente l'aumento considerevole di valore dell'intero mercato che arriva a superare nel 2015 la storica cifra di 1000 miliardi (1044 miliardi €). L'hotellerie registra un incremento notevole, un +17% su base annua (+7% a tassi di cambio costanti), arrivando ad un valore di 176 miliardi €.

I macrorends del settore hotellerie nel 2015 sono:

- L'aumento dei ricavi nelle grandi città europee dopo anni di stagnazione
- La decelerazione progressiva della crescita delle grandi catene alberghiere statunitensi
- La difficoltà della Cina di offrire una crescita organica e strutturata dell'intero settore alberghiero, privilegiando la crescita solo di alcune specifiche catene alberghiere
- La sfida rappresentata dalla crescente influenza che motori di ricerca e siti specializzati hanno sulle decisioni di consumo delle persone (Booking.com, Tripadvisor, Expedia)
- L'avvento di una forma di concorrenza nuova ed indiretta rappresentata dal player statunitense Airbnb

2.3 Analisi dei player nel settore hotellerie di lusso

Il mercato dell'hotellerie di lusso si divide in catene alberghiere e singoli hotel indipendenti. Risulta complicato analizzare i dati economico finanziari degli alberghi indipendenti anche perché la maggior parte delle volte non sono disponibili al pubblico. Verrà quindi condotta un'analisi esclusivamente delle maggiori catene alberghiere internazionali.

2.3.1 Politiche del settore

Aspetto non trascurabile all'interno del settore hotellerie è la decisione riguardo la strategia di gestione delle strutture. Decisione molto importante in quanto in grado di pregiudicare il successo di una catena alberghiera, da un lato infatti la gestione diretta permette di massimizzare ricavi, dall'altro appesantisce enormemente la voce costi ed espone la società ad un rischio economico maggiore. Risulta interessante capire i pro e i contro delle possibili strategie di gestione degli hotels e quali fattori siano rilevanti nella decisione.

Secondo una ricerca di Nygaard, Rokkan, Haugland e Dahlstrom (*"The Inter-Organizational Effect of Monitoring costs, Market and Scale in the Service Industry"*, 2003) relativa ai modelli di governance nei servizi, questi sono contenuti in un continuum i cui estremi sono:

- Da un lato, la gestione indipendente del singolo hotel locale (modello di business che non prevede la formazione e l'integrazione delle strutture in un unico gruppo, ad esempio un privato che possiede diversi hotels e li gestisce separatamente);
- Dall'altro, la gestione verticalmente integrata tipica delle catene internazionali, con un modello di management organico di tutte le strutture.

Se la gestione indipendente risulta possibile solo per singole o poche strutture di proprietà dello stesso privato, per le grandi catene internazionali le possibilità di governance sono sostanzialmente due:

Gestione Indiretta: relazione di natura contrattuale (franchising) tra società indipendenti, ossia una forma di governance più integrata rispetto alla gestione indipendente ma meno rispetto alla gestione verticalmente integrata. Da un lato, la piccola struttura locale può contare attraverso un contratto con una grande catena internazionale su una riconoscibilità del brand, un sistema di prenotazioni integrato ed internazionale e soprattutto sul know how unito ad elevati standard di qualità. Dall'altro, la catena internazionale può avvalersi della conoscenza specifica dell'andamento e delle pratiche di settore in loco, limitando inoltre il proprio rischio economico che rimane esclusivamente in capo al franchisee. Attraverso la gestione indiretta il piccolo imprenditore riceve una formazione e un know how specifico di assoluto valore, mentre la catena riesce ad accedere a nuovi mercati locali senza la necessità di onerosi investimenti.

Si instaura così una relazione principal-agent (Akerlof G., Spence M., Stiglitz J., 1970) tra franchisor e franchisee. Le criticità dietro alla relazione principal-agent sono sostanzialmente

tre: la gestione e ripartizione del rischio, il controllo della qualità del servizio finale ed i costi di controllo e monitoraggio (connessi al mantenimento e alla cura della relazione tra le parti). La relazione principal-agent viene analizzata non solo attraverso la teoria dell'agenzia, che si focalizza sui fattori interni di possibile conflitto, ma viene estesa, considerando l'ambiente ed il mercato generale che costituiscono i fattori esterni alla relazione tra le parti. Ad esempio, i ricercatori ipotizzano che i costi di monitoraggio aumentino se l'hotel è sito in un luogo di passaggio, come aeroporti o strade fuori città, poiché trattandosi di località orientate verso il cliente occasionale e non fidelizzato, la possibilità che il brand venga conosciuto e testato per la prima volta dal cliente è molto elevato. L'alta probabilità che sia un first-time-customer è connessa con la responsabilità (rischio) di dimostrare il valore del brand. Se il cliente non sarà soddisfatto del servizio e lo riterrà di bassa qualità, il suo giudizio negativo non solo ricadrà sulla singola struttura ma si estenderà a tutti gli hotels della catena.

Gestione diretta (integrata verticalmente): La gestione integrata verticalmente non significa che la catena possieda tutti gli hotels brandizzati, bensì che si occupi, anche attraverso società controllate, di gestirli direttamente. I vantaggi connessi a questa strategia di governance sono: maggior controllo sulla qualità del servizio, una gestione più efficace e diretta del brand equity ed una maggiore facilità nel coordinare ed indirizzare gli obiettivi delle singole strutture o regioni geografiche verso quelli generali del gruppo nel complesso. A fronte di un maggior controllo e coordinamento vi sono anche degli svantaggi. Le principali criticità della gestione diretta sono: la lentezza di penetrazione nei nuovi mercati dovuta alla mancanza di conoscenza diretta delle specifiche località, la crescita lenta del brand dovuta alla crescente necessità di nuovo personale e capitali ed infine la difficoltà della gestione di tutti gli hotel del gruppo. Nella ricerca viene riportato, inoltre, un altro vantaggio della gestione diretta degli hotels rispetto al franchising, ovvero il deficit costante di attività di marketing e comunicazione delle strutture gestite dai franchisees (Michael, 1999).

I ricercatori formulano sette ipotesi che vengono testate su un campione di 650 hotels norvegesi così suddivisi: 306 gestiti indipendentemente, 151 appartenenti a gruppi volontari di hotels, 70 gestiti attraverso contratti di franchising ed infine 123 gestiti verticalmente da grandi catene internazionali. Partendo dal presupposto che più la governance è integrata maggiori sono i costi di agenzia per il mantenimento proficuo della relazione nel lungo periodo, i ricercatori dimostrano come la scelta della modalità di gestione (all'interno del continuum tra gestione indipendente e gestione verticalmente integrata) dipenda dall'analisi di specifici fattori, non solo interni alla relazione principal-agent (come suggerisce la teoria dell'agenzia) ma anche di

fattori esterni, riguardanti l'ambiente in cui si instaura la relazione (dimensione del mercato, popolarità della località in cui è sito l'hotel ecc):

Premesso che come proxy sono state usate le seguenti misure:

- **Grado di Integrazione Verticale**

Hotels indipendenti sono i meno verticalmente integrati, seguono poi in ordine i gruppi volontari (alleanza o rete tra hotels indipendenti per svolgere in comune alcune attività), i sistemi di franchising ed infine gli hotels gestiti verticalmente.

- **Dimensioni del Mercato**

Il numero di abitanti e la densità di popolazione della località in cui opera l'hotel

- **Competitività del Mercato**

Rapporto tra il numero di abitanti ed il totale dei letti d'albergo presenti nella località

- **Dimensione dell'hotel**

Numero di letti della struttura

Ampiezza dell'offerta

I ricercatori hanno dimostrato che più numerosi sono i servizi offerti, meno verticalmente integrato tenderà ad essere l'hotel. Infatti all'aumentare dei servizi aumentano parallelamente i costi di controllo e verifica della qualità degli stessi. Questo risultato è in accordo con la teoria dell'agenzia infatti all'aumentare dei costi di controllo diminuisce la convenienza ad integrare verticalmente, perché è più economico analizzare solamente i dati relativi ai risultati dei servizi forniti da un franchisee, piuttosto che l'erogazione e controllo dell'intero servizio

Distanza dall'Head Quarter

I ricercatori ipotizzavano che: maggiore è la distanza tra il singolo albergo e la direzione centrale della catena internazionale, maggiori saranno i costi e le difficoltà di gestire direttamente l'hotel, quindi meno verticalmente integrato tenderà ad essere l'hotel

L'ipotesi non ha trovato alcun supporto nei risultati, che al contrario hanno evidenziato una significatività nella correlazione dell'ipotesi opposta (gli hotel più lontani sono più verticalmente integrati)

Dimensioni del Mercato

Più popolosa è la località in cui opera l'hotel, maggiori saranno le possibilità che ci siano altri alberghi con conseguenti standards e know how di servizio. Inoltre la presenza di più strutture alberghiere facilita il controllo delle prestazioni del singolo hotel in quanto c'è la possibilità di fare un confronto benchmark. I ricercatori hanno infatti dimostrato che: gli hotels che operano in mercati più ampi (intesi sia come località maggiormente popolate sia come densamente popolate; la correlazione infatti è positiva e significativa per entrambe le misurazioni) tenderanno ad essere più verticalmente integrati

Competitività del Mercato

Hotels che operano in mercati meno competitivi sono più verticalmente integrati di quelli che operano in mercati meno competitivi. Gli alberghi dove la concorrenza è minore, infatti, hanno una probabilità maggiore di produrre utili elevati e tendono per questo ad essere integralmente integrati, al contrario dove vi è elevata concorrenza le catene internazionali sono più disposte a far ricadere il rischio economico sul franchisee.

Dimensione dell'hotel

I ricercatori hanno dimostrato che più grandi sono gli hotels più tenderanno ad essere verticalmente integrati

Un singolo investitore infatti, per costruire un hotel molto grande è costretto a raccogliere più capitali quindi un finanziamento maggiore, il cui tasso d'interesse sarà sicuramente più elevato di quanto otterrebbe una catena alberghiera internazionale. Oltre ai costi maggiori, il singolo investitore sopporterà anche un rischio economico maggiore rispetto alla catena internazionale, non potendo infatti contare sull'efficiente diversificazione del rischio adottata dalle grandi multinazionali. A fronte di un costo ed un rischio maggiore, l'investitore privato richiede un premio per il rischio che eroderebbe la profittabilità di un eventuale franchising.

2.3.2 Composizione del Settore hotellerie

MKG Hospitality¹² pubblica annualmente la classifica delle più grandi catene alberghiere del mondo per numero di strutture e di camere. Nel settore hotellerie infatti sono queste le due grandezze chiave sulle quali si stilano le classifiche dei gruppi (non i ricavi come nella maggior

¹² Società francese con sede a Parigi che si occupa di analisi e report nel mondo dell'ospitalità in generale ma con un'attenzione particolare alle prestazioni delle grandi catene alberghiere internazionali

parte dei settori). Il numero di strutture e di camere rappresentano infatti non solo la copertura e la penetrazione della catena alberghiera nel mercato, ma sono anche una cartina tornasole della popolarità e della forza del brand del gruppo.

Per le ragioni appena espresse, l'analisi si concentrerà sui primi tre gruppi presenti nella classifica sotto riportata:

Figura VI – Classifica delle più grandi catene alberghiere

CLASSEMENT MONDIAL DES GROUPES HÔTELIERS AU 1 ^{ER} JANVIER 2015 WORLDWIDE RANKING OF HOTEL GROUPS AS OF JANUARY 1 ST , 2015									
RANG RANK		GROUPES - GROUPS	NAT NAT	HÔTELS & RÉSIDENCES - HOTELS & EXTENDED STAY H.		CHAMBRES - ROOMS		DELTA DELTA	EV. CH GROWTH
				2015	2014	2015	2014		
1	1	IHG	GB	4 840	4 697	710 295	686 873	23 422	3,4%
2	2	HILTON WORLDWIDE	USA	4 278	4 073	708 268	672 083	36 185	5,4%
3	3	MARRIOTT INTERNATIONAL	USA	4 117	3 854	701 899	662 821	39 078	5,9%
4	4	WYNDHAM HOTEL GROUP	USA	7 645	7 485	660 826	645 423	15 403	2,4%
5	5	CHOICE HOTELS INTERNATIONAL	USA	6 376	6 340	504 808	506 058	-1 250	-0,2%
6	6	ACCOR	FRA	3 717	3 576	482 296	461 719	20 577	4,5%
7	7	STARWOOD HOTELS & RESORTS	USA	1 207	1 161	346 599	339 243	7 353	2,2%
8	8	BEST WESTERN	USA	3 900	4 046	302 144	314 318	-12 174	-3,9%
9	9	HOME INNS	CHI	2 609	2 180	296 075	256 555	39 520	15,4%
10	13	JIN JIANG (inc. Louvre Hotels)	CHI	2 208	918	241 910	128 952	112 958	87,6%

Source : Base de données MKG Hospitality - Mars 2015 | MKG Hospitality database - March 2015

Fonte: MKG Hospitality (marzo 2015)

I dati riguardanti i gruppi analizzati di seguito differiscono in parte da quelli riportati nella figura perché sono stati utilizzati i dati più recenti disponibili sui siti internet dei gruppi citati.

InterContinental Hotels Group (IHG) è la prima catena alberghiera al mondo come numero di hotels con oltre 4700 strutture¹³ (quasi 674.000 camere). IHG opera in circa 100 paesi attraverso i 9 brands di proprietà: InterContinental, Kimpton, Hualuxe, HolidayInn, Staybridges, Hotel Indigo, Even Hotels, Crowne Plaza e Candlewood. Il fatturato al 31 dicembre 2015 risultava 1.803 milioni \$ con un utile di 1.224 milioni¹⁴. IHG è un gruppo che opera prevalentemente attraverso la formula commerciale del franchising infatti degli oltre 4700 hotels più dell'80% sono in franchising. Questo spiega perché pur essendo la catena alberghiera più grande del

¹³ <http://www.ihg.com/hotels/it/it/global/about/company-overview>

¹⁴ http://www.ihgplc.com/files/results/prelims15/downloads/prelims15_results.pdf

mondo non è anche quella con il fatturato più alto, infatti solo le strutture di proprietà e le royalties che riceve concorrono nella formazione dei ricavi.

InterContinental Hotels Group propone un'offerta diversificata ai propri clienti grazie all'utilizzo dei numerosi marchi, per quanto concerne l'ambito di quest'analisi, gli hotel di lusso, solo InterContinental e Kimpton rientrano all'interno della categoria. In particolare, InterContinental viene inserito da Digital Hotels Group (azienda leader nelle analisi del settore hotellerie) nella categoria Luxury Major Integrated Chain, ossia un brand di lusso che appartiene ad una grande catena alberghiera integrata (IHG). Kimpton, acquistata nel gennaio del 2015, rientra nella categoria Upper Upscale Brand, marchi di hotels di categoria superiore ma che non rientrano tra i super-lusso.

Marriott International Inc. è il gruppo leader del settore sia per quanto riguarda il fatturato, con quasi 14 miliardi di dollari nel 2015, sia per numero di camere, oltre 759.000. Marriott opera in 87 paesi e può contare su oltre 4400 hotels¹⁵. Marriott possiede 19 brand dei quali 3 Luxury (Ritz & Carlton, JW Marriott e Bulgari Hotels), 5 di categoria Upper Upscale (Edition hotels, Autograph Collection, Renaissance, AC Hotels e Moxy Hotels), i restanti brands sono Marriott, Delta Hotels, Courtyard, Springhill Suites, Fairfield, Protea Hotels, Residence Inn, Towneplace Suites, Marriott Executive Apartments, Marriott Vacation Club ed infine Gaylord Hotels.

Hilton Worldwide Group, con oltre 758.000 camere, più di 4600 hotels ed un fatturato che nel 2015 sfiorava gli 11,3 miliardi \$¹⁶, è sicuramente uno dei player più rilevanti all'interno del settore hotellerie. Opera in 100 paesi attraverso i suoi 13 brands ed è sicuramente tra i pionieri delle catene alberghiere di lusso con oltre 96 anni di storia. I 13 brands sono così divisi: tra i luxury brands compaiono Waldorf Astoria e Conrad Hotels; tra gli Upper Upscale rientrano Embassy Suites, Hilton, Curio e Double Tree; infine i restanti brands sono Hilton Garden Inn, Hampton, Tru, Homewood Suites, Home 2, Hilton Grand Vacations e Canopy.

Oltre ai primi tre gruppi è importante ricordare anche Starwood Hotels and Resorts Worldwide, che nonostante compaia in classifica "solamente" al settimo posto è sicuramente uno dei gruppi più importanti per il prestigio e la fama dei brands in portafoglio, tra i quali compaiono ad esempio St Regis, W Hotels, Sheraton, Westin e Le Meridien.

¹⁵ Dati disponibili su <http://investor.shareholder.com/mar/marriottAR15/fact-sheet.html>

¹⁶ Dati disponibili su <http://ir.hiltonworldwide.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V2/annual-report/2015-annual-report1.pdf>

Altri player nel settore haute hotellerie non presenti in classifica ma che meritano certamente una menzione, per la fama e la qualità di servizio, sono Mandarin Oriental, Jumeirah. Shangri La, Kempinski, Hyatt e Four Seasons.

2.4 La forza del brand - World Luxury Index Hotels

Uno degli assets di maggiore valore per le aziende del mercato del lusso è sicuramente costituito dal brand¹⁷, in quanto capace non solo di attirare attenzione ed acquisti attraverso brand identity¹⁸ e brand awareness¹⁹, ma soprattutto di poter vendere il prodotto finale ad un prezzo maggiore rispetto ad uno identico ma unbranded, poiché il consumatore riconosce un extra valore nel marchio presente nel prodotto, brand equity²⁰ (Kotler P., et al. 2015). Per questa ragione risulta di fondamentale importanza per comprendere il settore dell'hotellerie di lusso, analizzare la forza dei brands dei più grandi player internazionali rappresentati ogni anno dal World Luxury Index.

Digital Luxury Group redige annualmente il World Luxury Index, un'analisi dei brands più ricercati sul web all'interno del mercato del lusso. La classifica divisa per settore (6 in totale: Fashion, Watches, Hospitality, Beauty, Jewelry and Cars) comprende più di 400 marchi e raccoglie i dati dei più grandi motori di ricerca come Google, Yandex, Bing e Baidu. Il World Luxury Index rappresenta il più autorevole benchmark all'interno del mercato del lusso dei brands più abili nell'attirare l'attenzione dei consumatori mondiali; per questo motivo viene pubblicata nei giornali e magazine più famosi al mondo, tra i quali Financial Times, Forbes, Reuters. Nello specifico verrà analizzata la World Luxury Index Hotels, che si concentra esclusivamente sull'hotellerie di lusso.

La ricerca World Luxury Index Hotels divide le catene alberghiere del mondo in tre categorie Luxury Exclusive, Luxury Major e Upper Upscale Brand e redige annualmente la classifica

¹⁷ **Brand:** nome, termine, segno, simbolo o disegno oppure ad una combinazione di questi al fine di identificare i beni o servizi (product brand) di un'impresa o l'impresa stessa (corporate brand) e di differenziarli da quelli della concorrenza

¹⁸ **Brand Identity:** l'identità di marca è l'insieme di simboli e di valori che evocano l'universo concettuale dell'azienda si compone di logo design, visual identity e immagine coordinata. Fondamentale per un efficace posizionamento nel mercato in quanto permette all'azienda di essere facilmente riconoscibile e presente nella memoria del cliente.

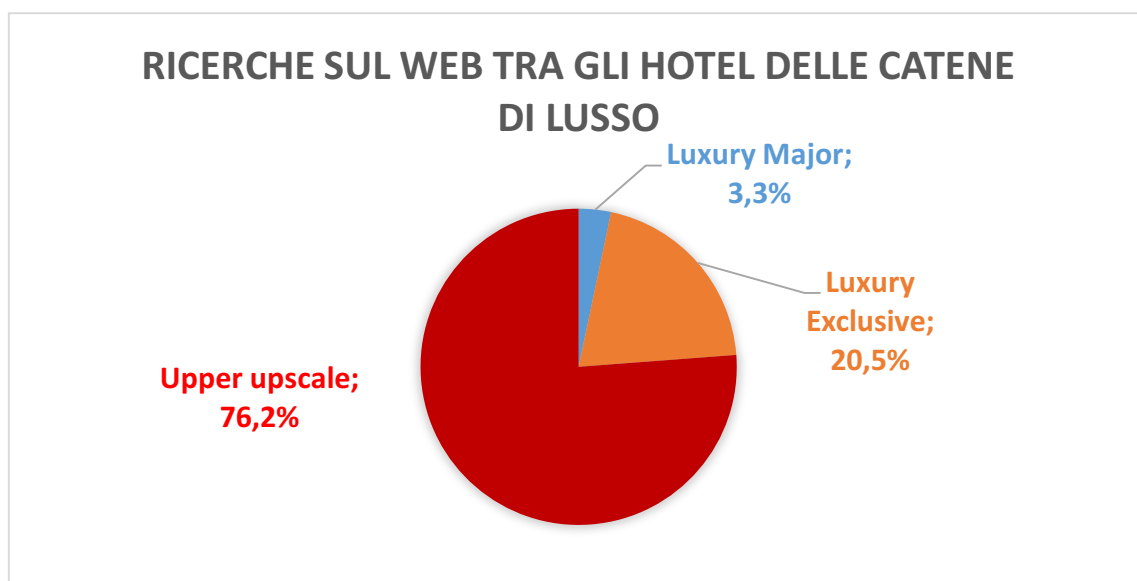
¹⁹ **Brand Awareness:** la notorietà di marca definisce la capacità di un *brand* di essere riconosciuto dai consumatori potenziali e di essere associato a un determinato prodotto

²⁰ **Brand Equity:** premium price corrisposto per l'acquisto di un prodotto di marca rispetto ad uno identico ma unbranded.

degli hotel più ricercati nel web. Per Luxury Major vengono intesi i marchi di proprietà delle più grandi catene alberghiere integrate come ad esempio Ritz&Carlton (di proprietà di Marriott) o Sofitel (di proprietà di Hilton). Tra i brand Luxury Exclusive rientrano invece tutte le catene di dimensione medio piccole proprietarie dei propri marchi come per esempio Four Seasons o Mandarin Oriental. Infine gli Upper Upscale Brand sono composti dai marchi, prevalentemente di catene alberghiere integrate, di hotel di qualità superiore ma il cui prezzo medio per camera (ADR) non giustifica l'ammissione alla categoria Hotel di lusso tra questi compaiono Hilton, Sheraton ecc.

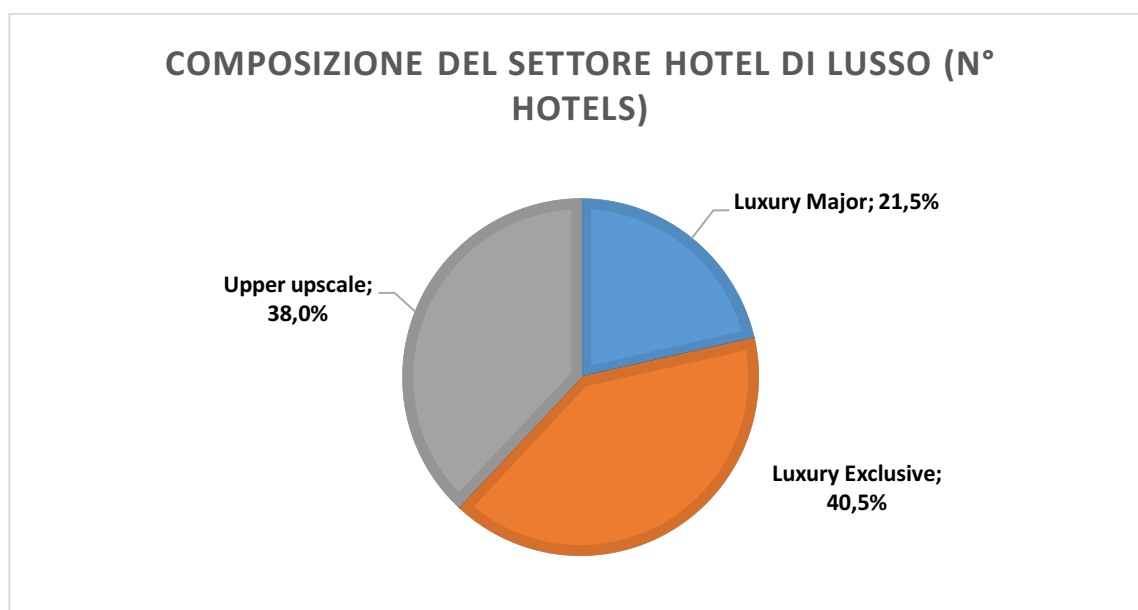
Interessante notare la suddivisione dell'offerta sul mercato dell'hotellerie di lusso, il 38% del numero totale di alberghi di lusso è composta da Upper Upscale hotels, il 40,5% da Luxury Exclusive ed il 21,5% da Luxury Major. Confrontando il numero di strutture presenti sul mercato con il numero di ricerche sul web che questi hotel muovono ci si accorge come gli upper scale conquistino il 76,2% delle ricerche, i Luxury Major il 3,3% mentre i Luxury Exclusive il 20,5%.

Figura VII – Ricerche web tra gli hotels di lusso



Fonte: elaborazione grafica personale dai dati World Luxury Index Hotels™

Figura VIII – Composizione settore hotellerie



Fonte: elaborazione grafica personale dai dati World Luxury Index Hotels™

Guardando ai tassi di crescita delle ricerche sul web dimostra che gli Upper Upscale brands, pur continuando ad essere la categoria oggetto del maggior numero di ricerche, registrano un calo del 1,1%. Al contrario, i Luxury Major costituiscono la categoria in più rapida ascesa con un +12,1%, mentre per i Luxury Exclusive si registra un +5,6%.

Guardando alle singole catene alberghiere, emerge come Hilton, Ritz-Carlton e Four Seasons risultino gli hotel più ricercati su internet rispettivamente nelle categorie Upper Upscale, Luxury Major e Luxury Exclusive. Il Brand che registra la crescita più elevata è Jumeirah, proprietario tra gli altri del Burj Al-Arab hotel, che vede le ricerche sul web aumentare del 14,8%.

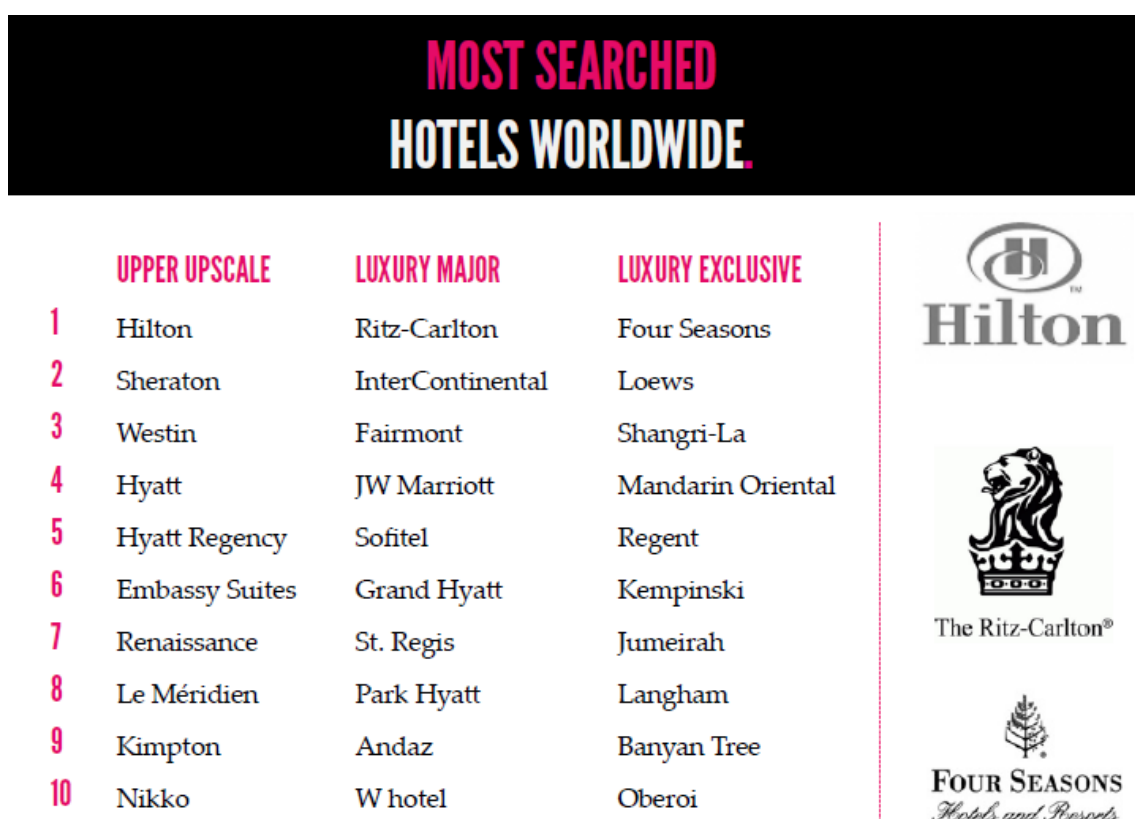
Digital Luxury Group ha individuato una correlazione statistica rilevante e significativa tra il volume di ricerche sul Web, da loro direttamente misurato, ed il numero di camere vendute durante l'anno misurato da Smith Travel Research. Questa correlazione dimostra come World Index Luxury Hotels non solo sia una classifica importante per quanto concerne la brand awareness sul web, ma sia soprattutto un eccellente strumento di proiezione dei ricavi delle catene alberghiere internazionali.

Prof. Samad Laaroussi, titolare della cattedra di Luxury Hospitality presso Ecole hôtelière de Lausanne, presentando i risultati al Luxury Hospitality Summit, ha detto:

“Thanks to STR and DLG proprietary data, the search interest proved to be a good predictor of rooms sold and RevPAR”.

Aggiungendo in seguito: “Combining consumer interest data as measured by DLG with hotel performance data open-up tremendous opportunities: the results can help hoteliers to understand consumer behavior per destination, identify source of raising demand, develop specific marketing campaign per markets and improve RevPar by appropriately anticipating demand”.

Figura IX – Hotel Più ricercati sul web per categoria



Fonte: World Luxury Index Hotels – Digital Luxury Group

Brand Finance²¹ ha stilato una classifica dei brands di maggior valore nel settore alberghiero considerando da un lato la riconoscibilità e le emozioni che suscita nel cliente intervistato e dall’altro dimensioni economiche, come royalties per gli hotel in franchising, ricavi degli ultimi 5 anni del gruppo e altre misurazioni statistiche legate all’extra profitto stimato generato dal brand.

²¹ Brand Finance è una delle società mondiali di consulenza leader nella valutazione dei brands aziendali con uffici in oltre 15 nazioni.

Leader nella classifica è Hilton (7,8 miliardi \$) che è prima anche come Hilton Worldwide, identificandosi quindi come gruppo alberghiero con il brand di maggior valore, 13,3 miliardi \$. Marriott è seconda sia come singolo brand, 5,3 miliardi \$, sia come brand del gruppo, 12 miliardi \$ (Brand Finance, 2016)

Figura X – 10 Brands di maggior valore

Rank 2016	Brand	Parent Company	Domicile	Brand Value 2016 (USDm)	Brand Rating 2016
1	Hilton	Hilton Worldwide Holdings	US	7,819	AAA
2	Marriott	Marriott International	US	5,315	AAA
3	Hyatt	Hyatt Hotels Corp	US	3,452	AAA-
4	Sheraton	Starwood Hotels & Resorts	US	3,404	AAA-
5	Holiday Inn	Intercontinental Hotels Group	UK	2,950	AA+
6	Courtyard	Marriott International	US	2,845	AAA
7	Hampton Inn	Hilton Worldwide Holdings	US	2,523	AAA
8	Mercure	Accor	France	1,795	AA+
9	Ramada	Wyndham Worldwide Corp	US	1,757	AA
10	Shangri-La	Shangri-La Asia Ltd	China	1,711	AAA

Fonte: Brand Finance 2016

2.5 Marketing Interno: Strategia di massimizzazione del brand equity ed ottimizzazione del servizio

L'importanza del brand sta sicuramente aumentando negli ultimi decenni in quanto capace di rappresentare la società, rendendola unica e riconoscibile nel mercato. Il brand management si pone l'obiettivo di curare e migliorare vari aspetti legati al marchio, tra i quali la brand awareness e la brand identity che rendono riconoscibile e popolare la società nel mercato e permettono, grazie al vantaggio competitivo della notorietà, di aumentare il fatturato. Tuttavia, il fine ultimo del brand management è massimizzare il brand equity, ossia il valore o sovrapprezzo che il consumatore è disposto a pagare rispetto al medesimo prodotto unbranded, e la brand loyalty, intesa come continuità nell'acquisto data da una razionale e consapevole preferenza da parte del consumatore (non da comodità o altri fattori che possono facilmente mutare nel tempo).

Nella gestione del brand il marketing ricopre un ruolo essenziale in quanto capace di comunicare all'esterno della società le caratteristiche dei prodotti in commercio, ma soprattutto i valori e la filosofia della società che li produce.

Se la comunicazione verso l'esterno è riconosciuta da decenni ormai come fondamentale all'interno di qualsiasi società, la comunicazione verso l'interno è stata fin qui spesso sottovalutata. Contrariamente alle comuni strategie di marketing che comunicano con l'esterno della società, il marketing interno applica strategie analoghe ma rivolte a collaboratori interni e dipendenti.

Diverse sono le definizioni che sono state date del marketing interno:

- The process of attracting, developing, motivating, and retaining qualified employees through job-products that satisfy their needs (Berry & Parasuraman, 1991, p. 151)
- The application of marketing, human resources management, and allied theories, techniques, and principles to motivate, mobilize, co-opt and manage employees at all levels of the organization to continuously improve the way (Joseph, 1996, p. 54-55)

I servizi infatti, contrariamente ai prodotti, sono intangibili e dipendono strettamente dalla prestazione del singolo dipendente che li eroga. Le più grandi catene alberghiere internazionali sono state tra le prime a comprendere l'importanza di mantenere i propri dipendenti motivati, preparati ed entusiasti. A pensarci bene il più importante asset dell'hotellerie non è rappresentato dalle strutture immobiliari, bensì dal know how e capitale umano che ogni giorno ha la responsabilità di trasmettere i valori del brand al cliente.

“A business marketer can develop a really hot system to market their product, but if they have not taken time to build in an employee communications plan, the marketing effort is dead in the water” (Gegenheimer, C. L., 1998, “Include employees in marketing”).

Inoltre come dimostrato da Walter E. Greene, Gary D. Walls, Larry J. Schrest (1994), l'80% dei posti di lavoro negli USA e il 60% del valore del Pil americano è prodotto dal settore dei servizi che si basa sulla relazione tra erogatore e cliente. Secondo i ricercatori chi nel futuro prossimo non integrerà il marketing interno nelle strategie generali di marketing vedrà non solo una contrazione delle proprie quote di mercato, ma soprattutto una riduzione degli utili.

Non sorprende quindi come le catene alberghiere internazionali siano da anni ai vertici delle classifiche internazionali relative alle migliori aziende in cui lavorare.

La classifica “World’s Best Multinational Workplaces 2013”, stilata da Great Place To Work, ogni anno stabilisce quali siano le migliori aziende in cui lavorare per ambiente organizzativo, formazione e possibilità di far carriera, ha posizionato Marriott al 7° posto e AccorHotels al 17°. Le strategie che Marriott adotta per stimolare e motivare i propri dipendenti consistono principalmente in una serie di benefici legati alla fedeltà all’azienda (tempo continuativo di lavoro all’interno) e alle prestazioni. Il 5 marzo 2015 è uscito su Fortune un articolo, intitolato “Why employees love staying at Marriott”, riguardante proprio le strategie di marketing interno operate dalla catena alberghiera. Un esempio di fidelizzazione del personale e attenzione verso gli stakeholder, è stata la decisione di Marriott di aprire, dopo il terribile terremoto del 2010 ad Haiti, un nuovo hotel a Port-au-Prince che fosse interamente realizzato in stile caraibico, arredato con prodotti artigianali locali e i cui dipendenti fossero in maggior parte haitiani per aiutare la popolazione in un momento difficile. Marriott inoltre ogni anno organizza “Awards of Excellence”, cerimonia durante la quale vengono premiati i migliori dipendenti del gruppo divisi nelle rispettive categorie. La possibilità di fare carriera all’interno del gruppo è testimoniata da celebri esempi, come Bob McCarthy che iniziò come cameriere ed è andato in pensione come Chief Operating Officer del gruppo. Un altro caso emblematico è rappresentato dalla decisione di Bill Marriott, nei giorni successivi all’11 settembre 2001, di eliminare temporaneamente il requisito delle 30 ore settimanali per ricevere l’assicurazione sanitaria, in quanto a molti dipendenti in un momento così difficile per il turismo era stato diminuito l’orario di lavoro (Gallagher J., 2015). Infine, i dipendenti ogni anno in base alle loro prestazioni possono ricevere degli sconti per soggiorni in hotel di lusso del gruppo con amici o parenti, potendo arrivare a pagare 17\$ a notte per hotel 5 stelle lusso. I dipendenti con più di 25 anni di anzianità possono essere premiati con l’ingresso nel Quarter Century Club, che permette soggiorni gratuiti a vita durante i weekends in qualsiasi albergo.

La filosofia dietro a questa cura del dipendente è spiegata dallo stesso CEO di Marriott, Arne Sorenson: “It drives loyalty of our folks, which drives better service, which drives customer preference, which drives higher retention, which reduces costs. There are all sorts of benefits to that” (Gallagher J., 2015). Il marketing interno permette di fidelizzare il dipendente, abbassare il turnover, diminuire i costi di formazione, fornire un servizio migliore ed aumentare il brand equity grazie alla passione all’esperienza dei dipendenti, elementi che forse spiegano la crescita costante e notevole del settore negli anni.

Capitolo 3. Analisi economico finanziaria del settore hotellerie attraverso i casi Marriott e Hilton

3.1 Analisi dei fattori determinanti nell'andamento economico del settore hotellerie di lusso

Il mercato del lusso nel 2015 ha visto segnali contrapposti all'orizzonte. Da un lato, gli Stati Uniti crescono ad un tasso superiore agli anni precedenti e la disoccupazione sta ritornando a livelli pre crisi. Europa e Giappone, inoltre, attraverso politiche monetarie fortemente espansive stanno tornando a crescere dopo anni di stagnazione. Dall'altro lato, la Cina continua a decelerare nella sua crescita riportando tassi decrescenti, 2 Paesi all'interno dei BRICS, Brasile e Russia, sono in crisi economica con tassi di crescita addirittura negativi, infine la volatilità delle valute sta rendendo sempre più difficile pianificare il futuro per le imprese.

L'analisi che segue prende in considerazione i fattori che maggiormente influiscono sull'andamento del mercato del lusso secondo il report "Global Powers of Luxury Goods" stilato da Deloitte & Touche. Oltre a questi fattori vengono analizzati anche due fattori, che a parer mio, sono di notevole importanza in una prospettiva di medio-lungo periodo ossia l'aspettativa di crescita demografica ed economica della popolazione mondiale.

Crescita demografica ed economica

Nell'analizzare un settore è impossibile prescindere dalla valutazione dei trend demografici ed economici globali previsti per il futuro. Una crescita demografica infatti costituisce nella maggior parte dei casi un fattore di crescita del mercato, ma per particolari settori può costituire un elemento di crisi soprattutto riguardante la sostenibilità del business (ad esempio l'allevamento animale che viene giudicato insostenibile in futuro se si manterranno i tassi di crescita del Pil della popolazione globali attuali). Secondo lo studio 2015 dell'ONU "World Population Prospects", la popolazione globale dovrebbe raggiungere gli 8,5 miliardi entro il

2030, 9,7 entro il 2050 e addirittura 11,2 miliardi entro il 2100. Questa crescita costituirà sicuramente un fattore positivo per il mercato del lusso in quanto un aumento di popolazione aumenterà la domanda di beni e servizi. L'aumento di domanda nel mercato del lusso non costituisce come in altri un rischio di eccessivo innalzamento dei prezzi tale da render più competitivi eventuali sostituti, in quanto il lusso non ha sostituti ed ha la possibilità di poter alzare i prezzi senza rischi a vantaggio della marginalità.

La crescita economica è prevista dal FMI come costante e a tassi crescenti nei prossimi anni, +4% nel 2020 rispetto al 2019 rispetto al +3,1% registrato nel 2015 rispetto all'anno precedente (World Economic Outlook, 2016). Per il mercato del lusso questa previsione costituisce un fattore ancora più positivo rispetto alla crescita demografica in quanto come definito in microeconomia la domanda per beni di lusso aumenta più che proporzionalmente all'aumentare del reddito.

Valute

I cambiamenti di valore delle valute, soprattutto legati all'apprezzamento di dollaro e franco svizzero che comportano un aumento di prezzo dei prodotti esportati da questi due paesi, potrebbero non costituire in teoria un problema per il mercato del lusso (per la poca sensibilità al prezzo), ma la combinazione di diversi fattori ed il fatto di scontrarsi con una realtà più complessa e meno intellegibile rispetto alla teoria economica fa propendere per una diminuzione della crescita del mercato del lusso. (Global Powers of Luxury Goods, Deloitte & Touche, 2015)

US Dollar

La fine del 2014 e il 2015 sono stati caratterizzati dalla rapida crescita del valore del dollaro nei confronti della maggior parte delle altre valute. Le ragioni di questa rapida crescita sono:

1. Calo del prezzo del petrolio
2. Crescita del PIL più consistente e rapida rispetto alle aspettative dei mercati
3. Aspettative di un graduale rallentamento del Quantitative Easing con conseguente aumento dei tassi di interesse
4. Crescita modesta unita a politiche monetarie fortemente espansive in Europa e Giappone con conseguente deprezzamento di Yen ed Euro nei confronti del Dollaro.

L'apprezzamento del dollaro ha diverse conseguenze. Per prima cosa, un aumento di valore del \$ costituisce un fattore disinflazionante per l'economia americana in quanto gli import costano relativamente meno, abbassando i prezzi dei prodotti. Un apprezzamento del dollaro inoltre è un fattore che aumenta l'inflazione nel resto del mondo che intende importare prodotti americani (questo è positivo per l'UE in cui l'inflazione è zero, mentre è destabilizzante per i Paesi Emergenti).

Molti Paesi Emergenti per combattere l'aumento dell'inflazione e stabilizzare le proprie valute hanno deciso di alzare i tassi di interesse a breve termine per attirare investimenti e depositi nella loro valuta ed evitare un deprezzamento maggiore: *un apprezzamento atteso di una valuta nei confronti delle altre infatti attira investitori esteri a detenere quella valuta in attesa dell'apprezzamento così da poter speculare, al contempo si verifica una vendita cospicua delle altre valute per comprare \$ con l'effetto di aumentare l'apprezzamento del dollaro.* L'aumento dei tassi a breve ha però contribuito a rallentare la crescita dei Paesi Emergenti.

Figura XI – Andamento del cambio Euro Dollaro negli ultimi 2 anni



Fonte: Sole 24 Ore

Euro

Il Quantitative Easing messo in pratica dalla BCE ha notevolmente abbassato i tassi di interesse ed il valore dell'euro rispetto alle altre valute. Gli investitori alla ricerca di tassi di rendimento più alti hanno iniziato a vendere in larga misura € per acquistare \$, aumentando quindi la spinta ribassista del valore degli euro. Il deprezzamento dell'euro ha sicuramente favorito gli export nel corso del 2015 contribuendo ad un aumento di capitalizzazione delle aziende europee nella prima parte del 2015.

Franco Svizzero (CHF)

Nel 2012 la Banca Centrale Svizzera ha varato un programma di deprezzamento del franco nei confronti dell'euro per aiutare e salvaguardare gli export svizzeri verso il mercato europeo. Per

svalutare il franco, la SNB ha iniziato a comprare euro vendendo franchi. Il progetto di deprezzamento del franco avrebbe subito però un forte contraccolpo alla luce dell'aumento del quantitative easing promosso dalla BCE nel marzo 2015, in quanto la SNB si sarebbe trovata costretta ad aumentare notevolmente gli acquisti di euro per non far apprezzare il franco. Nel gennaio 2015, anticipando la BCE, la SNB ha deciso di rinunciare al cambio fisso di 1,20 EUR/CHF con il risultato di spiazzare i mercati e provocare una pressione rialzista sul valore del franco. Per contenere l'apprezzamento si è deciso di tagliare anche i tassi di interesse svizzeri. La manovra nel suo complesso ha determinato grossi problemi per l'export svizzero ed in generale un rallentamento considerevole della crescita del PIL.

Figura XII - Andamento del cambio EUR/CHF negli ultimi 5 anni (forte apprezzamento CHF dopo 1/1/2015)



Fonte: Sole 24 Ore

Prezzo del petrolio

Il calo del prezzo del petrolio costituisce sicuramente uno dei cambiamenti economici a livello globale più determinanti ed impattanti per tutti i settori e le economie mondiali. Il calo è determinato da molteplici fattori ma i due più rilevanti sono l'inizio del fracking e la decisione di non diminuire l'offerta sul mercato da parte dell'OPEC. Il fracking, tecnica estrattiva innovativa che consiste nella fratturazione idraulica del terreno, ha sicuramente comportato un aumento dell'offerta globale di petrolio a causa dell'aumento di produzione di paesi quali Canada, USA, Iraq e Libia. L'aumento dell'offerta ha generato una spinta deflazionistica sul petrolio che è stata sfruttata dai paesi Arabi per tentare di mettere fuori mercato la tecnica del fracking. La fratturazione idraulica infatti comporta dei costi notevolmente superiori a quelli della normale estrazione, per questo motivo il prezzo di break even del petrolio da fracking è

maggiore. I paesi Arabi sentendosi minacciati da questa nuova tecnica estrattiva hanno deciso di non tagliare la produzione per spingere il prezzo del petrolio sotto il break even point per le aziende di fracking così da farle fallire. Il calo del prezzo del petrolio è il principale responsabile dell'apprezzamento del dollaro in quanto i paesi esportatori di petrolio vengono pagati in dollari che a loro volta vengono reinvestiti per acquistare servizi o prodotti in tutto il mondo. Il calo del prezzo del petrolio ha contribuito a ridurre la quantità di dollari che fuoriescono dagli Stati Uniti e che vengono poi diffusi sul mercato globale attraverso acquisti e investimenti. Il calo dell'offerta di dollaro ha provocato un naturale apprezzamento. Il calo del petrolio inoltre ha aumentato il potere d'acquisto delle famiglie a livello globale con una conseguente spinta alla crescita del PIL. I prodotti di lusso hanno un'elasticità al reddito maggiore di uno, quindi il calo del prezzo del petrolio ha costituito un volano per l'intero settore. Il settore hotellerie, essendo compreso nel comparto turismo, ha beneficiato notevolmente anche dal calo dei costi dei trasporti che hanno spinto i consumatori a viaggiare maggiormente.

Figura XIII - Andamento del prezzo del Brent nell'ultimo anno (evidente calo nel 2015)



Fonte: Sole 24 ore

Maggiori Mercati per vendite

Cina e Hong Kong

Negli ultimi due anni la Cina ha sperimentato un rallentamento dei tassi di crescita del Pil, nel 2014 +7,4% e nel 2015 +6,9% (Fatiguso R., 2016). Un tasso di crescita inferiore al 7% non permette di assorbire nel mondo del lavoro tutti i lavoratori agricoli che dalle zone rurali stanno migrando verso le città alla ricerca di migliori condizioni economiche e sociali. D'altro canto se i lavoratori cinesi permanessero nelle campagne la crescita della produzione industriale rallenterebbe provocando a sua volta un rallentamento dell'economia cinese nel suo complesso. Il rallentamento della crescita cinese è dovuto al rallentamento dei mercati export quindi sia Stati Uniti che Europa e ad un aumento di prezzi e salari interni (Di Noia M., 2010) che ha minato la competitività dell'export cinese nel suo complesso. Il renminbi inoltre si è mantenuto durante il 2015 ad un cambio relativamente costante col dollaro, apprezzandosi però rispetto a euro e yen e compromettendo ancora di più l'export. Un altro fattore negativo per la crescita cinese è costituito dallo Shadow Banking System. Si tratta di un sistema bancario collaterale non regolamentato né vigilato dalle istituzioni, che presta denaro a imprese e finanziatori attraverso fondi privati e senza un'adeguata valutazione dei profili di rischio e solvibilità dei debitori. Lo Shadow Banking ha portato a sperperare 6800 miliardi di dollari negli ultimi 5 anni in investimenti senza alcun rendimento, comportando un eccesso di investimento in settori quali l'immobiliare, l'industria pesante e la manifattura.

Le misure anti corruzione e "anti stravaganza" introdotte dal presidente Xi Jinping hanno sicuramente avuto un effetto negativo sull'intero mercato del lusso. Era prassi in Cina infatti corrompere i funzionari pubblici attraverso regali di oggetti di lusso o viaggi in hotel a 5 stelle a Macao od Hong Kong, uniche città in cui sia possibile giocare d'azzardo. Le misure anti corruzione hanno portato ad un aumento considerevole dei controlli sulle spese dei funzionari pubblici, limitando fortemente così l'acquisto di beni di lusso nel mercato cinese per corrompere i funzionari (Denyer S., 2013).

USA

L'economia americana è cresciuta notevolmente nel 2015 tornando a livelli di crescita pre-crisi. Se da un lato ci sono stati segnali molto positivi, tra tutti sicuramente il mercato del lavoro con un tasso di disoccupazione al 4,9% ai minimi dal febbraio 2008 (Ricciardi R., 2016) e il calo

del prezzo del petrolio; dall'altro ci sono stati anche fattori negativi soprattutto per l'industria turistica tra cui un mercato immobiliare che stenta a ripartire, gravato anche dal debito universitario delle famiglie americane, e le pessime condizioni climatiche della prima metà del 2015 (Global Powers of Luxury Goods – p. 4 – 2015). Il consolidamento del mercato del lavoro, il dollaro “forte” ed il prezzo basso del petrolio contribuiscono ad aumentare il potere d'acquisto delle famiglie e di conseguenza i ricavi del mercato del lusso.

Europa

Dopo anni di profonda crisi l'Europa torna a crescere strutturalmente vedendo un calo generalizzato della disoccupazione, una crescita del Pil, aumento delle vendite al dettaglio ed un aumento dei mutui erogati, che indicano una ripresa del mercato del credito. Anche se il rischio deflazione è stato scongiurato, l'inflazione rimane ancora a livelli troppo bassi. L'euro debole e l'inflazione bassa favoriscono il turismo internazionale che vede nel mercato europeo attuale un'occasione economica che difficilmente perdurerà in futuro a queste condizioni.

Giappone

Il Giappone nel 2014 è entrato ufficialmente in recessione vedendo un declino dei consumi e degli investimenti. Quando Abe Shinzo è diventato Primo ministro ha promesso che avrebbe ridato slancio all'economia attraverso tre “arrows” dell'Abeconomics:

1. Stimolo fiscale attraverso investimenti pubblici
2. Politica monetaria aggressiva
3. Riforme strutturali (orientate alla deregolamentazione e al liberismo)

Delle tre frecce, quella che è stata sviluppata ed utilizzata maggiormente è stata la politica monetaria espansiva che nel 2015 è riuscita a riportare il Giappone fuori dalla recessione, stimolando la crescita del Pil, ma non quella dei consumi. Si prevede per i prossimi anni una crescita modesta dell'economia anche se la ratifica del TPP (Trans-Pacific Partnership) avvenuta ad Auckland, Nuova Zelanda, lo scorso 4 febbraio potrebbe costituire un fattore fortemente positivo per la crescita dell'export giapponese (Deloitte & Touche, 2015).

Russia

La Russia sta attraversando un periodo di forte crisi economica a seguito del conflitto scoppiato in Ucraina che ha portato all'applicazione di pesanti sanzioni economiche nei suoi confronti. Questo ha determinato un'uscita cospicua di capitali dal paese ed un conseguente deprezzamento del rublo, penalizzato inoltre dal calo dei prezzi dei combustibili che ha

contribuito ad impoverire le grandi compagnie energetiche russe. (Global Powers of Luxury Goods, Deloitte & Touche, 2015)

Le previsioni per l'andamento del mercato del lusso sono molto complicate e difficilmente si spingono oltre l'orizzonte temporale del medio termine. I mercati infatti presentano segnali contrastanti e la volatilità è sicuramente un elemento disturbante nella definizione di progetti a lungo termine. Ci sono segnali positivi nell'economia globale come il prezzo contenuto del petrolio (anche se in crescita nel 2016), la ripresa delle grandi economie quali UE, USA Giappone, e politiche monetarie espansive che deprezzano Yen ed Euro nei confronti delle altre valute attirando investimenti e consumi in questi grandi mercati. Preoccupano invece i Paesi Emergenti e la flessione dei loro tassi di crescita, che rappresenta un freno allo sviluppo di una classe media stabile, capace di dare un grande impulso al consumo e alle vendite di prodotti e servizi di lusso. Nel complesso la situazione economica si presenta molto incerta ma sicuramente con segnali positivi dopo anni di crisi delle economie occidentali (Global Powers of Luxury Goods, Deloitte & Touche, 2015)

3.2 Analisi economico-finanziaria di Hilton Worldwide e Marriott International

Viene condotta l'analisi di questi due gruppi di catene alberghiere internazionali in quanto rappresentano, all'interno dell'hotellerie di lusso, i due maggiori gruppi sia per fatturato sia per valore dei brands, ma anche perché hanno dimensioni e fatturati così simili da renderli direttamente concorrenti, di conseguenza confrontabili.

L'analisi si baserà sui dati degli Annual Reports 2015 dei gruppi. La scelta dei termini di confronto e dei dati economici da analizzare è stata presa guardando alle grandezze più significative per il settore che sono evidenziate ed analizzate più approfonditamente negli Annual Reports. Verranno dunque confrontate le grandezze presenti nelle classifiche di settore ossia numero di hotels e camere, ricavi, EBIT ed EBITDA e i KPI del settore.

Numero di strutture e camere

Marriott ha aumentato di 300 hotel e 52000 camere il proprio sistema di offerta rispetto al 2014, raggiungendo la cifra record di 759.330 camere. Questo risultato è stato raggiunto anche per merito dell'aggiunta di 7300 camere convertite da altri gruppi competitor e di 9600 camere attraverso l'acquisizione di Delta Hotels e Resorts. Oltre all'ampliamento del numero di camere e hotels, Marriott ha in programma lo sviluppo e la costruzione di 1663 strutture con oltre 270.000 camere, tra queste quasi 600 hotels con circa 97.000 camere già in costruzione mentre altri 160 con quasi 27.000 camere sono approvati per lo sviluppo ma in attesa della firma sulla ratifica finale.

Hilton Worldwide nel 2015 poteva contare su 758.000 camere e oltre 4.600 proprietà. Il piano di Hilton è molto ambizioso, infatti è già stata approvata la costruzione di altre 266.000 camere per sfondare il muro del milione di camere che permetterebbe al gruppo di mantenere il livello di espansione di Marriott. Delle 266.000 camere progettate, ben 134.000 sono già in costruzione.

Obiettivo di entrambi i gruppi è il superamento del milione di camere entro 5 anni in modo tale da accelerare la penetrazione nei mercati internazionali dei brand in portafoglio e arricchire la propria rete di strutture.

Governance

Marriott ha sostanzialmente tre modalità di gestione delle strutture del gruppo. La prima modalità consiste nella gestione diretta di strutture non di proprietà; 300.305 camere appartenenti a 1116 hotels, e 4203 unità di 41 condomini/residenze sono gestite attraverso "long-term management agreements with property owners", mentre 9206 camere attraverso "long-term lease agreements with property owners". Questi due tipi di accordi (leasing e management) prevedono entrambi una gestione diretta nel lungo periodo da parte di Marriott di strutture delle quali il gruppo non è proprietario. La seconda modalità è rappresentata dalla gestione diretta di hotels di proprietà, Marriott infatti è proprietaria di 6 strutture per un numero totale di 1437 camere. Infine l'ultima strategia di governance è rappresentata dal franchising e dalle joint venture, ovvero da contratti che delegano la gestione diretta della struttura ai franchisee, dai quali Marriott riceve un fee d'ingresso e royalties commisurate ai ricavi e ai quali concede non solo l'utilizzo del brand, ma anche la condivisione di know how e programmi

di formazione. Marriott ha 3047 franchised hotels (420.562 camere), 88 proprietà in joint venture (10.810 camere) e 58 strutture con licenza timeshare (12.807 unità)

Figura XIV – Numero strutture e camere Marriott per modalità di gestione

	Company-Operated		Franchised / Licensed		Other ⁽²⁾	
	Properties	Rooms	Properties	Rooms	Properties	Rooms
North American Full-Service						
Marriott Hotels	132	69,954	200	61,556	—	—
JW Marriott	15	9,690	10	4,469	—	—
Marriott Conference Centers	10	2,915	—	—	—	—
Renaissance Hotels	28	12,229	54	15,130	—	—
Autograph Collection Hotels	3	1,065	52	12,070	—	—
Delta Hotels and Resorts	26	6,828	10	2,557	—	—
Gaylord Hotels	5	8,098	—	—	—	—
The Ritz-Carlton	39	11,410	1	429	—	—
The Ritz-Carlton Residences ⁽¹⁾	31	3,757	1	55	—	—
EDITION	2	568	—	—	—	—
EDITION Residences ⁽¹⁾	1	25	—	—	—	—
Total North American Full-Service	292	126,539	328	96,266	—	—
North American Limited-Service						
Courtyard	276	43,890	640	85,151	—	—
Residence Inn	111	16,719	579	67,693	—	—
Fairfield Inn & Suites	5	1,324	756	68,646	—	—
SpringHill Suites	30	4,720	306	35,030	—	—
TownPlace Suites	15	1,740	255	25,388	—	—
AC Hotels by Marriott	—	—	—	—	5	911
Total North American Limited-Service	437	68,393	2,536	281,908	5	911
Total North American Locations	729	194,932	2,864	378,174	5	911
International						
Marriott Hotels	145	41,201	39	11,651	—	—
JW Marriott	48	18,789	4	1,094	—	—
Marriott Executive Apartments	28	4,181	—	—	—	—
Renaissance Hotels	53	17,194	25	7,040	—	—
Autograph Collection Hotels	3	584	32	8,741	5	348
Protea Hotels	47	5,680	55	3,929	—	—
The Ritz-Carlton	52	14,713	—	—	—	—
The Ritz-Carlton Residences ⁽¹⁾	8	416	—	—	—	—
The Ritz-Carlton Serviced Apartments	4	579	—	—	—	—
Bulgari Hotels & Resorts	2	117	1	85	—	—
Bulgari Residences ⁽¹⁾	1	5	—	—	—	—
EDITION	1	173	1	78	—	—
Courtyard	73	15,354	48	9,022	—	—
Residence Inn	5	517	2	200	—	—
Fairfield Inn & Suites	5	716	2	386	—	—
AC Hotels by Marriott	—	—	—	—	78	9,551
Moxy Hotels	—	—	1	162	—	—
Total International	475	120,219	210	42,388	83	9,899
Timeshare ⁽²⁾	—	—	58	12,807	—	—
Total	1,204	315,151	3,132	433,369	88	10,810

Fonte: Annual Report 2015 Marriott

Hilton Worldwide divide anch'essa la propria strategia di business in tre modalità però le raggruppa diversamente. La prima modalità di gestione degli hotels è la proprietà e la gestione diretta delle strutture, Hilton possiede 146 hotels con 59.463 camere (all'interno vengono considerati anche gli alberghi in leasing). La seconda modalità di governance delle strutture consiste in contratti di "franchising and management", coi quali Hilton gestisce 4419 hotels (691.887 camere) di proprietà di terze parti, che cede in gestione ai franchisees. L'ultima modalità di gestione del business consiste nei contratti di timeshare (multiproprietà) per un totale di 45 strutture con 7152 unità, attraverso questi contratti Hilton affitta per molti anni o vende ai propri clienti unità di condomini e residences.

Figura XV – Strutture e camere Hilton per modalità di gestione

	Owned/Leased ⁽¹⁾		Managed		Franchised		Total	
	Properties	Rooms	Properties	Rooms	Properties	Rooms	Properties	Rooms
Waldorf Astoria Hotels & Resorts								
U.S.	4	1,148	8	5,523	—	—	12	6,671
Americas (excluding U.S.)	—	—	1	153	1	984	2	1,137
Europe	2	463	4	898	—	—	6	1,361
Middle East and Africa	—	—	3	703	—	—	3	703
Asia Pacific	—	—	2	431	—	—	2	431
Conrad Hotels & Resorts								
U.S.	—	—	3	1,029	—	—	3	1,029
Americas (excluding U.S.)	—	—	—	—	1	294	1	294
Europe	1	191	2	707	1	256	4	1,154
Middle East and Africa	1	614	2	641	—	—	3	1,255
Asia Pacific	—	—	11	3,417	1	636	12	4,053
Hilton Hotels & Resorts								
U.S.	25	23,143	40	24,042	173	52,622	238	99,807
Americas (excluding U.S.)	3	1,836	23	7,656	19	5,994	45	15,486
Europe	69	17,927	57	16,650	28	7,879	154	42,456
Middle East and Africa	6	2,276	45	14,186	1	410	52	16,872
Asia Pacific	7	3,380	68	25,652	8	2,982	83	32,014
Curio—A Collection by Hilton								
U.S.	1	224	1	998	12	2,679	14	3,901
Americas (excluding U.S.)	—	—	—	—	3	525	3	525
Europe	—	—	—	—	1	278	1	278
DoubleTree by Hilton								
U.S.	11	4,264	28	8,276	274	65,848	313	78,388
Americas (excluding U.S.)	—	—	4	785	17	3,283	21	4,068
Europe	—	—	11	3,456	56	9,665	67	13,121
Middle East and Africa	—	—	9	1,874	4	488	13	2,362
Asia Pacific	—	—	41	11,868	2	965	43	12,833
Embassy Suites by Hilton								
U.S.	10	2,523	34	9,154	173	39,702	217	51,379
Americas (excluding U.S.)	—	—	3	623	5	1,282	8	1,905
Hilton Garden Inn								
U.S.	2	290	4	430	569	77,887	575	78,607
Americas (excluding U.S.)	—	—	7	948	28	4,371	35	5,319
Europe	—	—	18	3,306	27	4,453	45	7,759
Middle East and Africa	—	—	5	1,017	—	—	5	1,017
Asia Pacific	—	—	8	1,329	—	—	8	1,329
Hampton by Hilton								
U.S.	1	130	50	6,178	1,927	186,943	1,978	193,251
Americas (excluding U.S.)	—	—	11	1,416	77	9,164	88	10,580
Europe	—	—	10	1,537	30	4,630	40	6,167
Asia Pacific	—	—	—	—	2	374	2	374
Homewood Suites by Hilton								
U.S.	—	—	25	2,687	345	38,791	370	41,478
Americas (excluding U.S.)	—	—	2	224	15	1,699	17	1,923
Home2 Suites by Hilton								
U.S.	—	—	—	—	71	7,376	71	7,376
Americas (excluding U.S.)	—	—	1	97	1	127	2	224
Other								
Lodging	146	59,463	544	158,848	3,875	533,039	4,565	751,350
Hilton Grand Vacations	—	—	45	7,152	—	—	45	7,152
Total	146	59,463	589	166,000	3,875	533,039	4,610	758,502

Fonte: Annual Report 2015 Hilton

Brands















Alcuni dati relativi alla composizione dei portafogli brands dei due gruppi oggetto di analisi. I dati prendono in considerazione il numero di strutture (conseguentemente anche di camere) dei diversi brand e la loro distribuzione geografica





Marriott

Figura XVI – Portafoglio brands Marriott

Our Brand Portfolio

At year-end 2015, we operated, franchised, or licensed properties in the following geographical regions:

		North America		Europe	Middle East & Africa	Asia Pacific	Caribbean & Latin America	Total
		U.S.	Canada					
 THE RITZ-CARLTON®	Properties	39	1	12	10	27	7	96
	Rooms	11,572	267	2,929	3,166	7,231	1,966	27,131
	Countries and Territories	1	1	10	6	8	6	32
 BVLGARI HOTELS & RESORTS	Properties	—	—	2	—	1	—	3
	Rooms	—	—	143	—	59	—	202
	Countries and Territories	—	—	2	—	1	—	3
 EDITION™	Properties	2	—	2	—	—	—	4
	Rooms	568	—	251	—	—	—	819
	Countries and Territories	1	—	2	—	—	—	3
 JW MARRIOTT	Properties	24	1	6	4	29	13	77
	Rooms	13,938	221	2,065	2,708	11,764	3,346	34,042
	Countries and Territories	1	1	6	3	7	9	27
 AUTOGRAPH COLLECTION® HOTELS	Properties	53	2	30	1	3	6	95
	Rooms	12,675	460	4,344	446	785	4,098	22,808
	Countries and Territories	1	1	13	1	3	6	25
 R RENAISSANCE® HOTELS	Properties	80	2	36	3	31	8	160
	Rooms	26,798	561	8,632	921	12,116	2,565	51,593
	Countries and Territories	1	1	16	2	7	8	35
 M MARRIOTT	Properties	327	15	94	18	45	27	526
	Rooms	129,070	5,355	23,071	6,206	15,804	7,771	187,277
	Countries and Territories	1	1	19	8	9	16	54
 DELTA HOTELS AND RESORTS	Properties	—	36	—	—	—	—	36
	Rooms	—	9,385	—	—	—	—	9,385
	Countries and Territories	—	1	—	—	—	—	1
 Marriott EXECUTIVE APARTMENTS	Properties	—	—	5	6	15	2	28
	Rooms	—	—	408	759	2,774	240	4,181
	Countries and Territories	—	—	5	4	5	2	16
 GAYLORD HOTELS®	Properties	5	—	—	—	—	—	5
	Rooms	8,098	—	—	—	—	—	8,098
	Countries and Territories	1	—	—	—	—	—	1
 AC HOTELS MARRIOTT	Properties	5	—	78	—	—	—	83
	Rooms	911	—	9,551	—	—	—	10,462
	Countries and Territories	1	—	6	—	—	—	7
 COURTYARD® Marriott	Properties	891	25	49	5	37	30	1,037
	Rooms	124,630	4,411	9,220	1,041	9,243	4,872	153,417
	Countries and Territories	1	1	18	3	8	15	46
 Residence Inn® Marriott	Properties	669	21	3	3	—	1	697
	Rooms	81,387	3,025	307	301	—	109	85,129
	Countries and Territories	1	1	3	3	—	1	9
 SPRINGHILL SUITES® Marriott	Properties	334	2	—	—	—	—	336
	Rooms	39,451	299	—	—	—	—	39,750
	Countries and Territories	1	1	—	—	—	—	2

		North America		Europe	Middle East & Africa	Asia Pacific	Caribbean & Latin America	Total
		U.S.	Canada					
	Properties	743	18	—	—	2	5	768
	Rooms	67,946	2,024	—	—	314	788	71,072
	Countries and Territories	1	1	—	—	1	1	4
	Properties	263	7	—	—	—	—	270
	Rooms	26,272	856	—	—	—	—	27,128
	Countries and Territories	1	1	—	—	—	—	2
	Properties	—	—	—	102	—	—	102
	Rooms	—	—	—	9,609	—	—	9,609
	Countries and Territories	—	—	—	8	—	—	8
	Properties	—	—	1	—	—	—	1
	Rooms	—	—	162	—	—	—	162
	Countries and Territories	—	—	1	—	—	—	1
<i>Residences</i> ⁽¹⁾	Properties	31	2	2	—	2	5	42
	Rooms	3,623	214	106	—	63	252	4,258
	Countries and Territories	1	1	2	—	2	2	8
<i>Timeshare</i> ⁽²⁾	Properties	45	—	5	—	3	5	58
	Rooms	10,540	—	919	—	332	1,016	12,807
	Countries and Territories	1	—	3	—	1	3	8
Total Properties		3,511	132	325	152	195	109	4,424
Total Rooms		557,479	27,078	62,108	25,157	60,485	27,023	759,330

⁽¹⁾ Figures include home and condominium products for which we manage the related owners' association.

⁽²⁾ Timeshare properties are licensed by MVW under the Marriott Vacation Club, The Ritz-Carlton Destination Club, The Ritz-Carlton Residences, and Grand Residences by Marriott brand names.

Fonte: Annual Report 2015 Marriott

Hilton

Figura XVII – Portafoglio Brands Hilton

Our Brand Portfolio
The goal of each of our brands is to deliver exceptional customer experiences and superior operating performance.

Brand ⁽⁹⁾	Chain Scale	December 31, 2015				Percentage of Total Rooms	Selected Competitors ⁽⁹⁾
		Countries/Territories	Properties	Rooms			
 WALDORF ASTORIA [®] HOTELS & RESORTS	Luxury	12	25	10,303	1.4%	Ritz Carlton, Four Seasons, Peninsula, St. Regis, Mandarin Oriental	
 CONRAD HOTELS & RESORTS [™]	Luxury	18	23	7,785	1.0%	Park Hyatt, Sofitel, Intercontinental, JW Marriott, Fairmont	
 canopy BY HILTON	Lifestyle	—	—	—	N/A	Kimpton, Le Meridien, Hyatt Centric, Joie De Vivre	
 Hilton HOTELS & RESORTS	Upper Upscale	85	572	206,635	27.2%	Marriott, Sheraton, Hyatt Regency, Radisson Blu, Renaissance, Westin, Sofitel	
 CURIO A COLLECTION BY HILTON	Upper Upscale	4	18	4,704	0.6%	Autograph Collection, Luxury Collection, Ascend Collection, Tribute	
 DOUBLETREE BY HILTON	Upscale	38	457	110,772	14.6%	Sheraton, Crowne Plaza, Wyndham, Radisson, Holiday Inn, Renaissance, Delta, Hyatt	
 EMBASSY SUITES BY HILTON	Upper Upscale	6	225	53,284	7.0%	Renaissance, Sheraton, Hyatt, Residence Inn	
 Hilton Garden Inn	Upscale	26	668	94,031	12.4%	Courtyard, Holiday Inn, Hyatt Place, Novotel, Aloft, Four Points	
 Hampton BY HILTON	Upper Midscale	20	2,108	210,372	27.7%	Fairfield Inn, Holiday Inn Express, Comfort Inn, La Quinta Inns, Wyngate, Americinn	
 HOMEWOOD SUITES BY HILTON	Upscale	3	387	43,401	5.7%	Residence Inn, Hyatt House, Staybridge Suites, Candlewood Suites	
 HOME2 SUITES BY HILTON	Upper Midscale	3	73	7,600	1.0%	Candlewood Suites, Towne Place Suites, Hawthorn Suites	
 Hilton Grand Vacations	Timeshare	4	45	7,152	0.9%	Marriott Vacation Club, Starwood Vacation Ownership, Hyatt Residence, Wyndham Vacations Resorts	

Fonte: Annual Report 2015 Hilton

Ricavi

Hilton Worldwide presenta all'interno dell'Annual Report 2015 i seguenti dati relativi ai ricavi:

Figura XVIII – Ricavi Hilton

(In millions, except per share data)	Year ended December 31,				
	2015	2014	2013	2012	2011
Statement of Operations Data:					
Revenues					
Owned and leased hotels	\$ 4,233	\$ 4,239	\$ 4,046	\$ 3,979	\$ 3,898
Management and franchise fees and other	1,601	1,401	1,175	1,088	1,014
Timeshare	1,308	1,171	1,109	1,085	944
	7,142	6,811	6,330	6,152	5,856
Other revenues from managed and franchised properties	4,130	3,691	3,405	3,124	2,927
Total revenues	11,272	10,502	9,735	9,276	8,783

Fonte: Annual Report 2015 Hilton

Guardando ai ricavi complessivi, si può notare un trend di crescita costante nel corso degli anni, che stupisce per ammontare, infatti dal 2011 al 2015 i ricavi sono cresciuti del 28,3% soprattutto

considerando il contesto di crisi globale degli ultimi anni. Esplorendo però l'ammontare complessivo dei ricavi nelle varie sottovoci ci si accorge di quale sia la strategia di Hilton anche per il futuro. I ricavi dagli hotels posseduti o attualmente in leasing hanno visto dal 2011 ad oggi un crescita più contenuta rispetto a quelli totali (+8,6% contro il +28,3%), subendo addirittura un calo se si guarda ai dati del 2014. Al contrario, gli hotel gestiti attraverso contratti di management e leasing hanno generato ricavi significativamente crescenti negli ultimi 5 anni sovraperformando anche i tassi di crescita globali, raggiungendo un tasso di crescita del 57,9%. Se a questi dati si aggiungono anche gli "altri ricavi da management e franchised hotels" cresciuti nello stesso periodo del 41,1%, si intuisce come la proprietà delle strutture non sia la strategia principale sulla quale Hilton voglia puntare per mantenere una crescita costante. Gli hotel di proprietà o in leasing infatti, a fronte di una marginalità superiore per struttura, incidono maggiormente nei costi, aumentando inoltre esponenzialmente il rischio che il gruppo deve gestire (dovuto a normative, tassazione degli immobili, andamento dei mercati immobiliari ecc)

Marriott

Questi sono invece i dati relativi ai ricavi negli ultimi cinque anni del gruppo Marriott, che a differenza di Hilton Worldwide non propone una specificazione delle singole sotto voci che compongono la voce ricavi di tutti e 5 anni ma solo degli ultimi tre esercizi.

Figura IXX – Ricavi Marriott

(\$ in millions, except per share data)		2015	2014	2013	2012	2011
Income Statement Data:						
Revenues ⁽²⁾		\$ 14,486	\$ 13,796	\$ 12,784	\$ 11,814	\$ 12,317

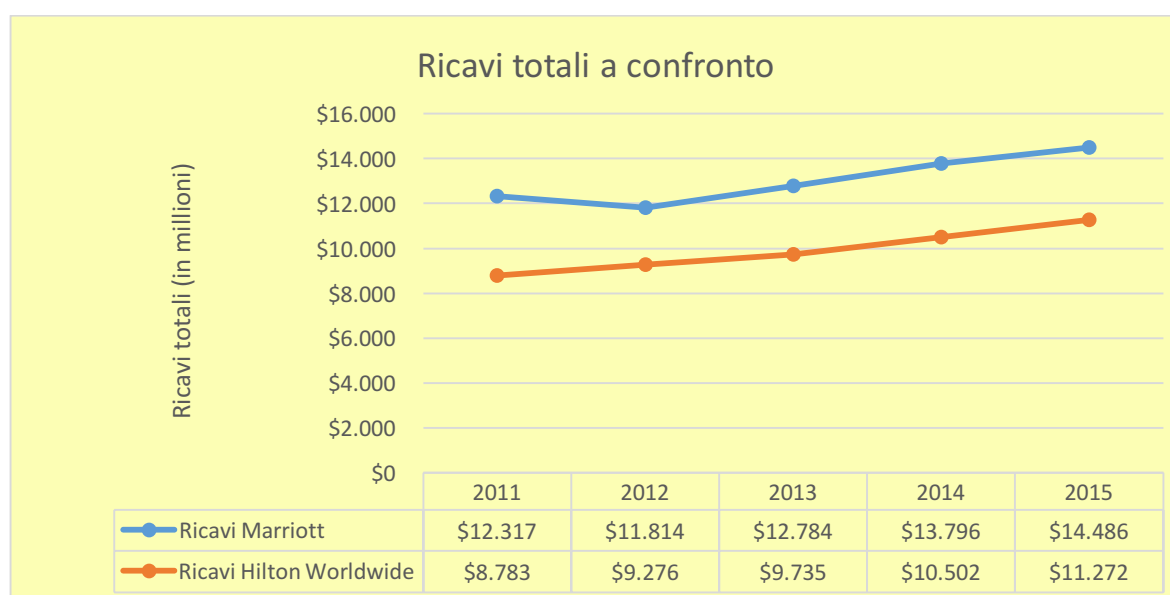
(\$ in millions)	December 31, 2015	December 31, 2014	Increase (decrease) from prior year	Percentage change from prior year
Base management fees	\$ 698	\$ 672	\$ 26	4 %
Franchise fees	853	745	108	14 %
Incentive management fees	319	302	17	6 %
	1,870	1,719	151	9 %
Owned, leased, and other revenue	986	1,022	(36)	(4)%
Cost reimbursements	11,630	11,055	575	5 %
	\$ 14,486	\$ 13,796	\$ 690	5 %

(\$ in millions)	December 31, 2014	December 31, 2013	Increase from prior year	Percentage change from prior year
Base management fees	\$ 672	\$ 621	\$ 51	8%
Franchise fees	745	666	79	12%
Incentive management fees	302	256	46	18%
	1,719	1,543	176	11%
Owned, leased, and other revenue	1,022	950	72	8%
Cost reimbursements	11,055	10,291	764	7%
	\$ 13,796	\$ 12,784	\$ 1,012	8%

Fonte: Annual Report 2015 Hilton

I ricavi complessivi di Marriott, dal 2011, sono cresciuti del 17,6%, tasso significativamente inferiore al +28,3% registrato da Hilton. Guardando le singoli sottovoci che compongono i ricavi, si nota come la scomposizione sia molto simile. I ricavi generati dagli hotel gestiti attraverso contratti di franchising e management sono in costante crescita, + 21,1% rispetto al 2013 sovraperformando come per Hilton la crescita dei ricavi totali (+13,3% rispetto al 2013). I ricavi provenienti da hotel di proprietà o in leasing invece sono cresciuti rispetto al 2013 solo del 3,8%, registrando però nel 2014 un calo del 3,5%. Anche per Marriott quindi la strategia consiste nell’espandersi del mercato attraverso il contenimento dei rischi fornito dai contratti di gestione indiretta delle strutture a fronte però di una perdita di marginalità.

Figura XX – Confronto tra i ricavi dei gruppi



Fonte: elaborazione personale dei dati degli Annual Reports 2015

EBIT ed EBITDA

EBIT è la differenza tra i ricavi di competenza dell’esercizio fiscale e i costi operativi sostenuti (compresi ammortamenti e deprezzamenti). Viene anche chiamato Operating Income perché rappresenta il margine che la società riesce a produrre senza considerare la struttura finanziaria e quella fiscale. Più specifico e restrittivo l’EBITDA che non comprende al suo interno né gli ammortamenti né i deprezzamenti, fotografando così esclusivamente la potenzialità dell’attività operativa, trascurando le svalutazioni e gli ammortamenti degli assets già acquistati.

Figura XXI - Dati su EBIT di Hilton

Anno Fiscale	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT (in milioni)	\$253	\$352	\$415	\$673	\$1.404
Tasso di crescita	-	39,13%	17,90%	62,17%	108,62%

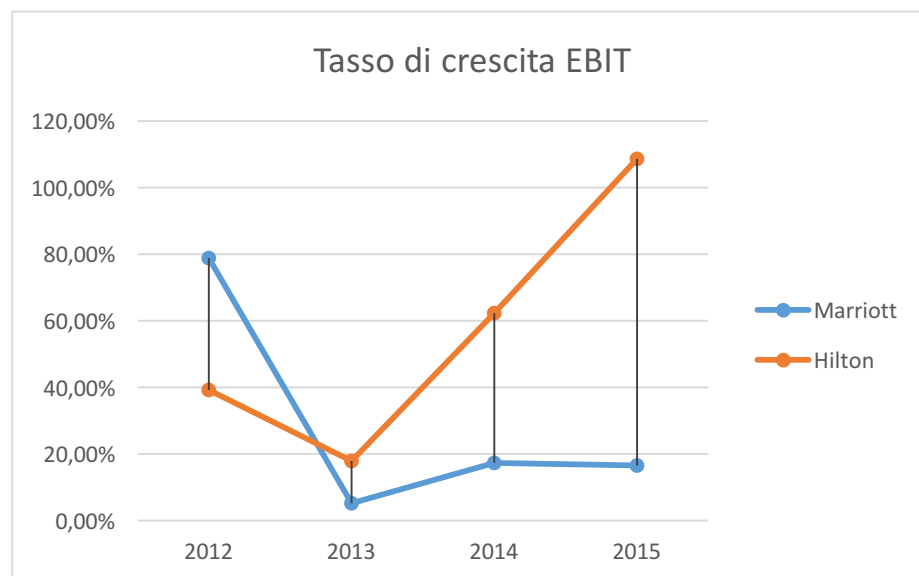
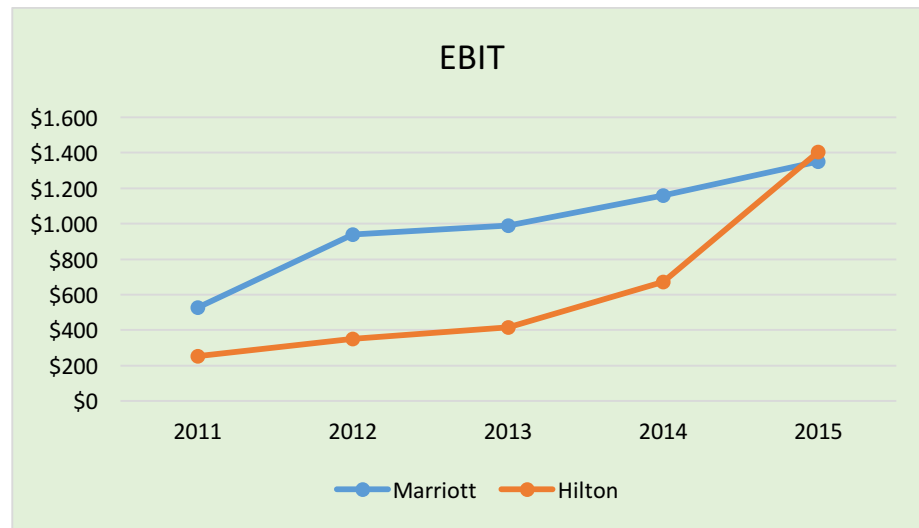
Fonte: elaborazione personale dati Annual Report 2015

Figura XXII - Dati su EBIT di Marriott

Anno Fiscale	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT (in milioni)	\$526	\$940	\$988	\$1.159	\$1.350
Tasso di crescita	-	78,71%	5,11%	17,31%	16,48%

Fonte: Elaborazione personale dati Annual Report 2015

Figure XXIII e XXIV – Andamenti EBIT come dati ed in % (dati in milioni)



Fonte: Elaborazione personale su dati Annual Reports 2015

Figura XXV - EBITDA e Utile Marriott

(\$ in millions)	2015	2014
Net Income	\$ 859	\$ 753
Interest expense	167	115
Tax provision	396	335
Depreciation and amortization	127	123
Depreciation classified in Reimbursed costs	58	51
Interest expense from unconsolidated joint ventures	2	3
Depreciation and amortization from unconsolidated joint ventures	10	10
EBITDA	\$ 1,619	\$ 1,390
EDITION impairment charge	12	25
Loss on dispositions of real estate	15	—
Gain on redemption of preferred equity ownership interest	(41)	—
Share-based compensation (including share-based compensation reimbursed by third-party owners)	113	109
Adjusted EBITDA	\$ 1,718	\$ 1,524

Fonte: Annual Report 2015 Marriott

Figura XXVI – EBITDA e Utile Hilton

Anno Fiscale	2015	2014
Adjusted EBITDA (in milioni)	\$2.879	\$2.550
Utile netto (in milioni)	\$1.404	\$673

Fonte: Elaborazione personale dati Annual Report 2015

Dal confronto dei dati relativi a EBIT, EBITDA e Utile emerge evidentemente una chiara correlazione tra le performance di queste due catene alberghiere. Tutti gli indici infatti sono caratterizzati da un comune trend positivo che vede le performance economiche migliorare anno dopo anno. Questi dati sicuramente confermano i dati del Monitor Altagamma che vede nel settore Luxury Hotels uno dei segmenti più in crescita dell'intero mercato del lusso. Analizzando più approfonditamente gli utili generati negli ultimi due esercizi fiscali dai due gruppi si comprende l'elevatissima marginalità dell'hotellerie di lusso, infatti se confrontiamo i net incomes con i revenues risulta che:

- Per Marriott gli utili sono pari al 6% dei ricavi nel 2015 e 5,5% nel 2014; Net Income cresciuto del 14,1% nel 2015 rispetto al 2014.
- Per Hilton Worldwide gli utili sono pari al 12,5% dei ricavi nel 2015 e 6,4% nel 2014: Net Income cresciuto del 109%

I dati relativi ad Hilton sono formidabili ma sono viziati da un risparmio di 385 milioni di dollari di tasse (da 465 ad 80 milioni di dollari di tasse pagate passando dal 2014 al 2015) dovuto a “benefits from differed taxes” (imposte anticipate negli anni precedenti il cui vantaggio fiscale è stato sfruttato in una diminuzione della tassazione dovuta del 2015). La percentuale di utile medio del settore rispetto ai ricavi è del 6% che rappresenta comunque un dato importante se si tiene in considerazione la politica di franchising di questi due gruppi che riescono a produrre ottimi utili pur mantenendo un indebitamento contenuto ed un rischio minore rispetto alla gestione verticalmente integrata dei singoli hotels.

KPI del settore – ADR, RevPAR e Occupancy (Smith Travel Research)

Tre sono gli indici che all'interno del settore hotellerie sono comunemente considerati come KPI²², ossia Key Performance Index (Indici chiave per l'analisi delle performance del settore):

- ADR (Average Daily Rate) si calcola dividendo i ricavi da pernottamento dell'hotel per il numero di notti vendute nello stesso periodo. ADR misura quindi il ricavo giornaliero connesso esclusivamente al costo di pernottamento del cliente, escludendo servizi a parte quali ristorazione, bar ecc. ADR è uno degli indici più usati all'interno del settore perché da un lato permette di comprendere quanto un singolo albergo o una catena siano in grado di ricavare giornalmente da ogni cliente; dall'altro, viene usato da STR (Smith Travel Research – società leader a livello mondiale nell'analisi del settore turistico) per dividere le catene alberghiere in categorie di prezzo (ad esempio: Upper upscale, Luxury Major, Luxury Exclusive ecc.), in quanto ogni categoria ha degli specifici valori ADR medi che la contraddistinguono e che permettono un confronto benchmark con gli hotels della stessa categoria
- RevPAR (Revenue per Available Room) si calcola dividendo i ricavi da pernottamento dell'hotel per il numero di notti disponibili (non effettivamente vendute come nell'ADR) nello stesso periodo. RevPAR costituisce quindi un importante indice di potenzialità per un hotel se confrontato con ADR. Mentre infatti ADR fornisce il prezzo medio di una camera, il RevPAR se minore dell'ADR indica la differenza a camera tra quanto ricavato e la potenzialità massima dell'hotel.

²² Stessi indici proposti come KPI da Smith Travel Research, società di consulenza leader mondiale nella valutazione economica e l'analisi del settore hotellerie <http://www.strglobal.com/resources/glossary/it-it>

- Occupancy rappresenta il rapporto tra il numero di notti effettivamente vendute ed il numero di notti disponibili nello stesso periodo. Occupancy è fondamentale per analizzare quanto sia sfruttato l'albergo e, se calcolato per periodi inferiori all'anno, per comprendere la distribuzione della domanda all'interno dell'esercizio fiscale.

Figura XXVII - Hilton KPI

	Year Ended December 31, 2015	Variance 2015 vs. 2014
Owned and leased hotels		
Occupancy	79.1%	1.3% pts.
ADR	\$184.78	2.5%
RevPAR	\$146.19	4.2%
Managed and franchised hotels		
Occupancy	75.1%	1.3% pts.
ADR	\$136.60	3.6%
RevPAR	\$102.61	5.5%
System-wide		
Occupancy	75.4%	1.3% pts.
ADR	\$141.19	3.6%
RevPAR	\$106.51	5.4%

Fonte: Annual Report 2015 Hilton

Figura XXVIII - Marriott KPI

	Comparable Company-Operated Properties		Comparable Systemwide Properties	
	2015	Change vs. 2014	2015	Change vs. 2014
Caribbean and Latin America				
Occupancy	72.4%	0.2 % pts.	70.7%	0.6 % pts.
Average Daily Rate	\$ 248.05	4.9 %	\$ 210.46	3.3 %
RevPAR	\$ 179.58	5.2 %	\$ 148.86	4.1 %
Europe				
Occupancy	75.9%	1.7 % pts.	74.3%	1.5 % pts.
Average Daily Rate	\$ 173.07	4.1 %	\$ 167.63	4.0 %
RevPAR	\$ 131.43	6.5 %	\$ 124.59	6.2 %
Middle East and Africa				
Occupancy	61.2%	2.7 % pts.	61.6%	2.8 % pts.
Average Daily Rate	\$ 181.16	(3.5)%	\$ 178.37	(3.0)%
RevPAR	\$ 110.85	0.9 %	\$ 109.80	1.6 %
Asia Pacific				
Occupancy	74.1%	3.4 % pts.	74.6%	3.2 % pts.
Average Daily Rate	\$ 153.83	— %	\$ 155.24	0.9 %
RevPAR	\$ 114.00	4.7 %	\$ 115.77	5.5 %
Total International ⁽¹⁾				
Occupancy	72.9%	2.3 % pts.	72.5%	2.1 % pts.
Average Daily Rate	\$ 176.24	1.7 %	\$ 171.20	2.1 %
RevPAR	\$ 128.50	5.0 %	\$ 124.13	5.1 %
Total Worldwide ⁽²⁾				
Occupancy	74.1%	1.2 % pts.	73.7%	0.8 % pts.
Average Daily Rate	\$ 178.46	3.4 %	\$ 152.30	4.1 %
RevPAR	\$ 132.30	5.0 %	\$ 112.25	5.2 %

Fonte: Annual Report 2015 Marriott

Dal confronto tra i due gruppi, si nota come Marriott abbia un ADR e un RevPAR maggiori rispetto a Hilton. Questo dato è spiegabile se si confrontano i brand nel portafoglio dei due gruppi, Marriott infatti possiede numerosi brands di lusso (Ritz & Carlton, JW Marriott, Edition, Bulgari Hotel, Autograph Collection e Renaissance) mentre Hilton ha optato per una maggiore diversificazione ed un minor numero di brands di lusso (Embassy Suites, Waldorf Astoria e Hilton). Il dato su cui invece i due gruppi convergono quasi perfettamente è l'Occupancy, nella quale Hilton primeggia con il 75,4% (+1,3% rispetto al 2014) rispetto al 74,1% di Marriott. Questi livelli di Occupancy sono straordinari all'interno del settore perché indicano che di tutte le notti possibilmente prenotabili di tutte le camere di ogni struttura, in media $\frac{3}{4}$ sono state vendute (dato per nulla scontato considerando anche quanto il clima e la stagionalità possano influire nel settore turistico).

Un altro modo per interpretare l'occupancy è concepirla come percentuale di sfruttamento degli hotels appartenenti al gruppo: del livello massimo di ricavi che il gruppo potrebbe raggiungere in un anno se tutte le notti di tutte le camere di ogni hotels fossero vendute circa il 75% è stato effettivamente conseguito.

3.3 Conclusioni

I due gruppi risultano effettivamente molto simili, come era stato ipotizzato, e non hanno sostanziali elementi di differenziazione se non un diverso ADR e RevPAR che dimostra come Marriott sia più orientata verso il lusso estremo, mentre Hilton sia più concentrato sul livello Upper Upscale. Le strategie di business sono molto simili poiché entrambe contemplano un aumento di strutture e la preferenza per la gestione in franchising delle strutture. Proprio questa similitudine potrebbe costituire un fattore di crisi per i gruppi analizzati, infatti l'eccessiva competizione tra questi gruppi può distoglierli dall'intraprendere nuove strategie di business e cogliere nuove opportunità, per il timore di fare investimenti meno redditivi del competitor; un'altra grande catena come Four Seasons, ad esempio, ha iniziato ad operare nel mercato dei voli aerei di lusso estendendo il proprio brand ad una compagnia aerea che si contraddistingue per l'estrema esclusività del servizio (Alfieri, 2014).

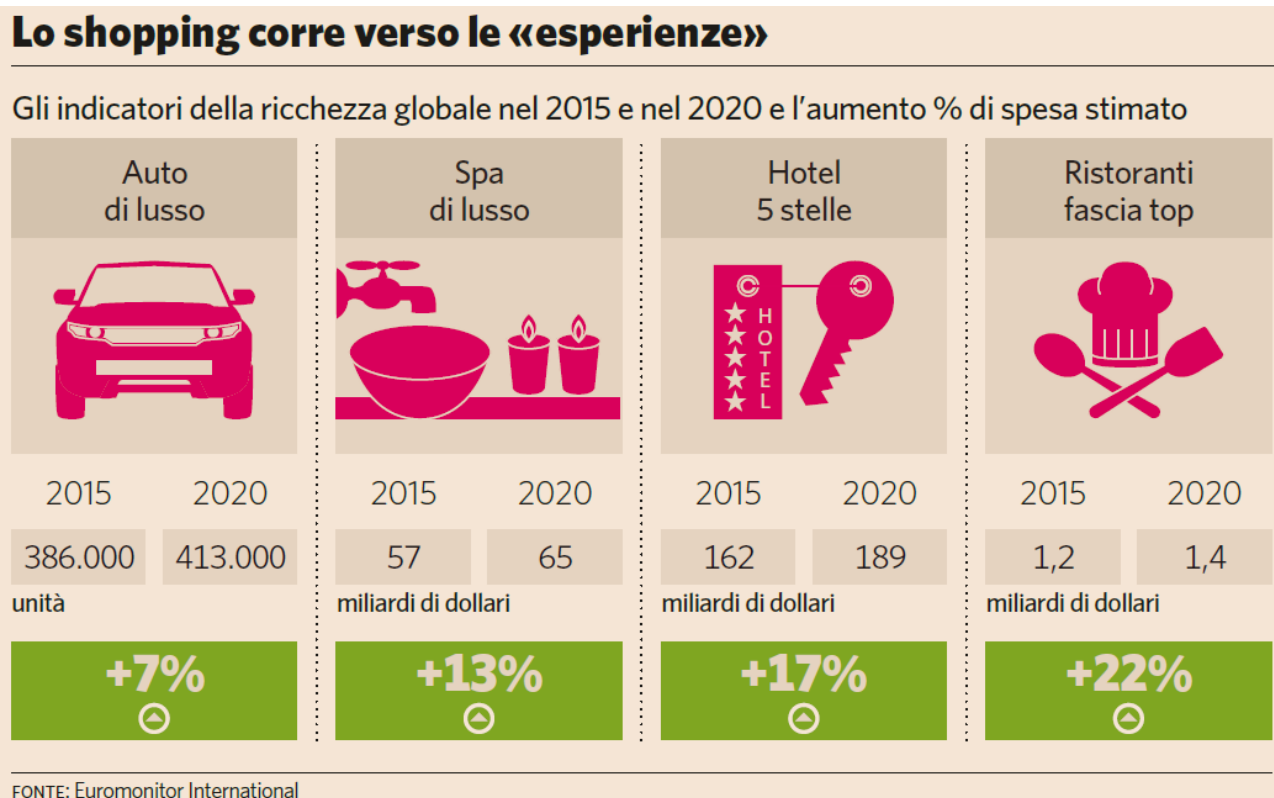
Conclusioni

Aggregando tutti i dati riportati nel corso di questa lunga analisi del settore hotellerie di lusso, emerge indubbiamente un settore economico prospero, in costante crescita da tempo che giustifica quindi l'affermazione di Confindustria riportata ad inizio analisi "Il mercato del lusso [ancor più il settore hotellerie] non conosce crisi". Tuttavia le previsioni future risultano di difficile interpretazione, soprattutto nel medio-lungo periodo.

Da un lato infatti, l'aumento della popolazione stimato dall'ONU e la crescita costante del Pil globale prospettata dal FMI costituiscono fattori positivi e rassicuranti, in quanto fanno prevedere un aumento della domanda futura che i gruppi Hilton e Marriott hanno già deciso di voler cogliere stabilendo la costruzione di nuove strutture ed il sorpasso nei prossimi 5 anni del milione di camere (a fronte delle circa 750.000 attuali). Le prospettive di crescita per gli hotels di lusso sono inoltre sostenute dalla certezza che le economie emergenti attuali diventeranno nel futuro prossimo delle economie avanzate e stabili con una classe media capace di far aumentare esponenzialmente la domanda di prodotti e servizi di lusso. Non bisogna inoltre dimenticare come un intero continente con oltre un miliardo di abitanti, l'Africa, sia ancora sottosviluppato ma in continua crescita da decenni con la prospettiva concreta di diventare nel futuro prossimo un mercato estremamente interessante. Occorre inoltre considerare il ruolo della tecnologia nello sviluppo sempre più veloce ed efficiente di energia da fonti alternative e sostenibili, capaci di abbassare i costi di produzione e di affrancare la maggior parte degli Stati dalla dipendenza dei pochi Paesi produttori attuali. Sempre con riferimento alla tecnologia e all'innovazione, non è possibile non preventivare già uno sviluppo con conseguente diminuzione di tempi e costi dei sistemi di trasporto, i quali permetteranno quindi viaggi più rapidi e meno costosi in futuro a tutto beneficio non solo dell'economia globale, ma soprattutto del settore turistico.

In un articolo del Sole 24 Ore, *"Lusso, entro il 2020 aumenteranno del 22% le spese nei ristoranti di alta fascia"* (14/05/2016), venivano previsti i futuri trend del mercato del lusso nel quinquennio 2015-2020 sulla base dei dati Euromonitor. Il numero di "ultrarricchi" (persone con un patrimonio globale netto di oltre un milione di dollari) aumenterà del 158% rispetto ai 34 milioni del 2015, arrivando a circa 88 milioni nel 2030. Il settore che più gioverà da questa crescita è costituito dai ristoranti di alta fascia (+22% atteso per il 2020) confermando il trend di crescita del lusso esperienziale.

Figura XXIX – Ricchezza globale 2015 e trend aumento spesa stimato per il 2020



Fonte: Sole 24 Ore

Da un altro lato, la tecnologia rappresenta la fonte di maggiori timori e incertezza per il futuro del settore hotellerie. Nuove applicazioni e siti internet stanno nascendo con l'obiettivo di aggredire il mercato dell'ospitalità, cercando di semplificarlo e digitalizzarlo, proponendosi come intermediari diretti tra proprietari di immobili e clienti. La forza di queste nuove piattaforme, quali Booking.com, Expedia, Airbnb, Homeaways, è costituita dall'esternalità di rete, ossia dal fatto che più queste piattaforme aumentano il numero di utenti, più risultano performanti, delineandosi così come nuovi monopoli naturali dal potere immenso sul mercato (Lavanda I., Rampa G., 2004, cap. 8) (perché più persone le utilizzano, più i proprietari di immobili saranno attratti dalla piattaforma a causa della maggiore domanda, di conseguenza l'offerta si amplierà perché attirata dalla domanda, generando un circolo vizioso). Le nuove piattaforme, ancor più se supportate da politiche di Merger&Acquisition come nel caso di Homeaways e Homeholidays, diventeranno players internazionali con un peso ed un potere sempre crescenti nei confronti delle grandi catene internazionali, capaci quindi di diminuirne o condizionarne fortemente marginalità e strategie di business. Gli impatti di queste nuove tecnologie potrebbero essere molteplici. La disponibilità di affittare abitazioni anche di lusso nei centri delle maggiori città, oppure ville e residence nei luoghi di villeggiatura con modalità di bed-and-breakfast (quindi con cambio biancheria ed eventuale colazione inclusa) può

sicuramente costituire una forma di concorrenza reale anche per il settore del lusso che non potrebbe competere a livello di prezzi con i singoli proprietari di immobili esclusivi che forniscono un servizio contenuto, economico e pregevole. Oltre all'aumento dell'offerta con conseguente potenziale abbassamento dei prezzi nel settore dell'ospitalità, queste nuove piattaforme ed applicazioni potrebbero costituire un modo efficace e semplice di far rendere immobili anche di elevato valore rilanciando il mercato immobiliare e di conseguenza provocando un aumento generalizzato dei prezzi immobiliari. Questo aumento atteso del mercato immobiliare potrebbe spingere le catene internazionali come Marriott o Hilton a modificare le proprie strategie di business, investendo magari ora nell'acquisto delle strutture confidando nell'aumento futuro di valore.

Le prospettive future, almeno riguardanti il breve periodo, appaiono incerte e contraddistinte dalla volatilità (D'Ascenzo M., 2016), si possono prevedere comunque dei tassi di crescita positivi per il breve periodo trainati dalla generale ripresa economica occidentale. Per il lungo periodo invece ritengo personalmente che le nuove tecnologie e le applicazioni rivoluzioneranno il settore dell'ospitalità, spingendo gli hotels verso una modifica ed un ripensamento dei servizi offerti. Infatti non potendo contare sui prezzi competitivi degli appartamenti in affitto e dei B&B, gli hotels saranno costretti a fornire servizi più esclusivi e magari anche di natura culturale, mettendo a disposizione dell'ospite non più solo un semplice soggiorno, ma un'esperienza completa arricchita da degustazioni guidate da sommelier, serate culturali, possibilità di comprare e conoscere oggetti di artigianato locale ecc. Il futuro dell'hotellerie potrebbe infatti arricchirsi con la valorizzazione e la comunicazione della cultura locale per opera di professionisti, per differenziarsi così dal semplice servizio di pernottamento e colazione minacciato dalla maggior efficienza in termini di prezzo di bed-and-breakfast e appartamenti in affitto²³.

²³ Numero totale parole: 14966

Bibliografia

AKERLOF G., SPENCE M., STIGLITZ J., agosto 1970, “*The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*”, MIT Press, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3

ALFIERI D., 28/04/2014, “*Ecco l'aereo a cinque stelle dove si decolla nelle suite*”, il Giornale, disponibile su <http://www.ilgiornale.it/news/interni/ecco-laereo-cinque-stelle-dove-si-decolla-nelle-suite-1014580.html> [ultimo accesso 01/06/2016]

AMIOTTI G., et al., a cura di SORDI M., 1992, “*Autocoscienza e rappresentazione dei popoli nell'antichità*”, Milano, Vita e Pensiero Pubblicazioni dell'Università Cattolica (pag. 168)

ANON, 13/12/2014, “*Exclusively for everybody*”, Economist, disponibile su <http://www.economist.com/news/special-report/21635761-modern-luxury-industry-rests-paradox-but-thriving-nonetheless-says-brooke> [ultima data di accesso 24/05/2016]

ANON, 19/04/2016, “*World's Top 50 Hotel Brands by Value: Inaugural Report by Brand Finance*”, HotelOnline, disponibile su http://www.hotel-online.com/press_releases/release/worlds-top-50-hotel-brands-by-value-inaugural-report-by-brand-finance [ultimo accesso 1/06/2016]

ASTIN E. A., 1978, “*Cato the censor*”, Oxford, Oxford University Press (pag. 120-121)

BAIN & COMPANY, 2014, “*Monitor Altagamma sui mercati mondiali*”, disponibile su http://www.edicionessibila.com/eniusimg/enius199/2014/10/adj_543ed8e4d3b77.pdf [ultimo accesso 6/5/2016]

BAIN & COMPANY, 2015, “*Monitor Altagamma sui mercati mondiali*”, disponibile su http://www.italy24.ilsole24ore.com/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/QUOTIDIANO_INSIDE_ITALY/Online/Oggetti_Correlati/Documenti/2015/11/23/altagamma1.pdf [ultimo accesso 3/5/2016]

BARRILÀ S.A., (2013), “*Il lusso dell'emozione*”, Icon – Panorama (online), disponibile su <http://icon.panorama.it/stili/waldorf-berlino/>, [data di accesso 28/04/2016]

BATTAGLIA G., 21/04/2014, “Cina, spending review di Xi Jinping: crollato del 50% il numero dei banchetti”, il Fatto Quotidiano, disponibile su <http://www.ilfattoquotidiano.it/2014/04/21/cina-spending-review-di-xi-jinping-crollato-del-50-il-numero-dei-banchetti/958101/> [ultimo accesso 28/05/2016]

BERRY L. L., PARASURAMAN A., 1991, “Marketing Services: Competing Through Quality”, New York, The Free Press, p.

D’ASCENZO M., 16/05/2016, “Lusso, un 2016 all’insegna di ulteriori tagli agli utili”, Sole 24 Ore, disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2016-05-13/lusso-2016-all-insegna-ulteriori-tagli-utili-161917.shtml?uuid=ADXQ8QH> [ultimo accesso 02/06/2016]

DAHLSTROM, R., HAUGLAND, S. A., NYGAARD, A., ROKKAN, A. I., 2003, “The Inter-Organizational Effect of Monitoring costs, Market and Scale in the Service Industry”, Lugano (Swiss), disponibile su www.impgroup.org

DE’ MEDICI L., 1490, “Trionfo di Bacco e Arianna”, Firenze

DELOITTE & TOUCHE, 2015, “Global powers of luxury goods”, disponibile su <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-power-of-luxury-web.pdf/> [ultimo accesso 01/06/2016]

DENYER S., 13/02/2013, “La campagna anti-corruzione in Cina funziona?”, Il Post, disponibile su <http://www.ilpost.it/2015/02/13/cina-campagna-anti-corruzione/> [ultimo accesso 02/06/2016]

DI NOIA M., 04/06/2010, “La Cina aumenta il salario minimo in 30 grandi città dopo gli scioperi. Cambia qualcosa anche per noi”, Sole 24 Ore, disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-06-04/cina-aumenta-stipendi-scioperi-193400.shtml?uuid=AYX5GxvB> [ultimo accesso 01/06/2016]

DIGITAL LUXURY GROUP, 2014, “*World Luxury Index Hotels*”, disponibile su <http://www.digitalluxurygroup.com/intelligence/research/world-luxury-index-hotels-2014/> [ultimo accesso 27/05/2016]

E. ENGEL, 1857, “*Die Productions- und Consumtionsverhältnisse des Königreichs Sachsen*”, Statistischen Büreaus des Königlich Sächsischen Ministeriums des Innern

FATIGUSO R., 19/01/2016, “*Cina: la crescita (+6,9%) è ai minimi degli ultimi 25 anni, ma in linea con le previsioni. La Banca centrale inietta 91 miliardi*”, Sole 24 Ore, disponibile su http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2016-01-19/cina-crescita-68percento-e-minimi-ultimi-25-anni-065425.shtml?uuid=AC5wToCC&refresh_ce=1 [ultimo accesso 31/05/2016]

FONDO MONETARIO INTERNAZIONALE, 2016, “*World Economic Outlook*”, IMF, disponibile su <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/index.htm> [ultimo accesso 29/05/2016]

GALLAGHER J., 03/05/2015, “*Why employees love staying at Marriott*”, Fortune, disponibile su <http://fortune.com/2015/03/05/employees-loyalty-marriott/> [ultimo accesso 20/05/2016]

GEGENHEIMER, C. L., July 1998, “*Include employees in marketing*”, Detroit (USA), Advertising Age’s Business Marketing

GREAT PLACE TO WORK, 2013, “*World’s Best Multinational Workplaces 2013*”, disponibile su <http://www.greatplacetowork.it/storage/documents/gptw%20press%20release%20global%20list%202013.pdf> [ultimo accesso 28/05/2016]

GREENE W. E., WALLS G. D., SCHREST L. J., 1994, “*Internal Marketing: The Key to External Marketing Success*”, Journal of Services Marketing, Vol. 8 Iss: 4, pp.5 - 13

HILTON, 2015, “*Annual Report 2015*”, Hilton, disponibile su <http://ir.hiltonworldwide.com/financial-reporting/annual-reports> [ultima data di accesso 10/06/2016]

INFODATA 24, 14/05/2016, “Lusso, entro il 2020 aumenteranno del 22% le spese nei ristoranti di alta fascia”, Sole 24 Ore, disponibile su <http://www.infodata.ilsole24ore.com/2016/05/14/lusso-entro-il-2020-aumenteranno-del-22-le-spese-nei-ristoranti-di-alta-fascia/> [ultimo accesso 01/06/2016]

JOSEPH W., 1996, “*Internal marketing builds service quality*”, Marketing Review. v. 16, n. 1, primavera, p. 54-59

KOTLER P., et al, 2015, “*Principi di Marketing*”, Pearson 15^a edizione

L'IMPRENDITORE, febbraio 2015, “*L'industria del lusso non conosce crisi*”, Confindustria, disponibile su <http://www.limprenditore.com/chiosco/> [ultimo accesso 30/04/2016]

LAVANDA I., RAMPA I., 2004, “*Microeconomia. Scelte individuali e benessere sociale*”, Roma, Carocci, cap. 8

LONGO M., 29/05/2016, “*Il lato buono dei tassi a zero: la finanza riscopre l'economia reale*”, Sole 24 Ore, disponibile su http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2016-05-29/la-finanza-riscopre-l-economia-reale--114941.shtml?uuid=ADUrkhR&utm_source=dlvr.it&utm_medium=facebook [ultima data di accesso 30/05/2016]

MARRIOTT, 2015, “*Annual Report 2015*”, Marriott, disponibile su <http://investor.shareholder.com/mar/marriottAR15/index.html> [ultima data di accesso 12/06/2016]

MASLOW A., 1954, “*Motivation and Personality*”, New York, Harper & Brothers

MICHAEL S.C., 1999, “*Do Franchised Chains Advertise Enough?*”, Journal of Retailing, 75 (4): 467-478.

MKG HOSPITALITY, 2015, “*Classement mondial des groupes hôteliers au Janvier 2015*”, disponibile su <http://www.hospitalitynet.org/news/4065792.html> [ultima data di accesso 29/05/2016]

ONU, 2015, “*World Population Prospects*”, ONU, disponibile su http://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf [ultimo accesso 01/06/2016]

ORAZIO, 20 a.C., “*Epistole*”, II, 1, 156

PAMBIANCO, 2014, “*Le Quotabili – 2014*”, disponibile su http://www.pambianconews.com/wp-content/uploads/2014/12/QUOTABILI_2014.pdf [ultimo accesso 28/05/2016]

RICCIARDI R., 05/02/2016, “*La disoccupazione Usa scende al 4,9%, minimi da febbraio 2008*”, La Repubblica, disponibile su http://www.repubblica.it/economia/2016/02/05/news/disoccupazione_usa-132789127/?refresh_ce [ultimo accesso 01/06/2016]

ROBERTS A. NEREIM V., 17/05/2016, “*Middle East Luxury Sales Fading as Oil Falls and Tourism Slows*”, Bloomberg, disponibile su <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-05-17/middle-east-luxury-sales-fading-as-oil-falls-and-tourism-slows> [ultima data di accesso: 22/05/2016]

SDA BOCCONI, BAIN & COMPANY, 2013, “*Fashion & Luxury Insight*”, disponibile su http://www.altagamma.it/it/studi-e-ricerche/year_filter/2013/ [ultimo accesso 17/05/2016]

SOLOMON M.R., 2012 edizione n.10, “*Consumer Behavior*”, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall

TRECCANI, Voce “*lusso*”, disponibile su <http://www.treccani.it/vocabolario/lusso/>, [ultima data di accesso 29/04/2016]

VEBLEN T., 1899, “*La teoria della classe agiata*”, Torino, Giulio Einaudi Editore, ristampato nel 2007