

## IMPRESE

ALBERGHI PIANO DI ESPANSIONE DELLA CATENA FRANCESE IN ITALIA

# Accor accorre se c'è un hotel

Nel mirino le cessioni dei gruppi indebitati come Boscolo e Una. E strutture singole. Per restare primi nel Paese

**G**li altri vendono. Lui compra. Singoli alberghi, anche solo da gestire o da anettere in franchising. O intere catene di hotel. Dipende molto dalle posizioni e dal prezzo. Renzo Iorio, da tre anni alla guida di Accor Italia, primo gruppo alberghiero del Paese per numero di strutture davanti a Nh hotels (in testa per giro d'affari), ha girato la svolta della crisi con un piccolo incremento dei ricavi diretti a 121 milioni di euro (150 milioni se si comprendono i fatturati delle strutture in franchising), con un recupero della percentuale di occupazione delle stanze, salita al 62%, e un balzo nella redditività sufficiente per arrivare alla soglia del pareggio nel bilancio 2010, con un ebit-

dar passato da 20 a 30 milioni. Quel che conta, comunque, è una certa dinamicità rilevata nel mercato, con un aumento del numero di camere vendute, anche se a un prezzo medio più basso sulla scia di un fenomeno legato all'eccesso di offerta e ai problemi di altri gruppi che hanno pesato nella competizione. Gruppi in difficoltà che Iorio monitora continuamente alla ricerca di nuove opportunità per aumentare la presenza in Italia del colosso che ha come principali azionisti i fondi di investimento Colony capital ed Eurazeo e quartiere generale a Parigi, affidato da poche settimane a un nuovo ceo, Denis Hennequin, un cinquantenne che aveva fatto esperienza alla McDonald's fino al posto di numero uno europeo.

L'opportunità più importante e concreta sarebbe rappresentata dalla catena Una hotels, che appartiene alla famiglia Fusi di Firenze e che è alle prese con un forte indebitamento. La Accor ha presentato una delle quattro offerte rispondendo all'invito a offrire da parte delle banche creditrici in una gara atipica che non ha avuto seguito ufficiale. Sembra che le proposte siano risultate inadeguate rispetto alle aspettative e che la famiglia Fusi, alle prese anche con la crisi del settore immobiliare e delle costruzioni, cerchi di mantenere il controllo degli hotel. In ogni caso, Iorio mantiene l'interesse, come accade anche per qualcuno degli alberghi messi in vendita (sempre su pressione delle banche, che hanno firmato un





accordo per ristrutturare il debito) dal gruppo Boscolo.

Ma in attesa dell'esito delle grandi partite, il capo di Accor Italia va avanti con il suo programma di nuove aperture e di accordi di franchising. Una recente operazione ha riguardato la ristrutturazione di Palazzo Caracciolo a Napoli, un edifi-

cio di fine '600 ridotto quasi in rovina e restituito alla città come hotel a quattro stelle inserito nell'insegna di qualità di Accor, la MGallery, una quarantina di location in cinque continenti (ma in prospettiva diventeranno un centinaio) tutte con una identità specifica, dall'Hotel de l'Opéra ad Hanoi al Cradle mountain

lodge in Tasmania, dall'Auberge de la Vieille tour a Gosier in Guadalupa al Le diwan di Rabat, dal Baltimore di Parigi agli italiani Villa Torretta a Milano, Papadopoli a Venezia, Cerretani di Firenze oltre al Caracciolo. L'ultima apertura per gli altri brand ha riguardato il Novotel di Salerno, 116 camere sul mare all'uscita sud dell'autostrada: Iorio crede molto nello sviluppo nel Mezzogiorno, dove conta su 15 strutture e dove cerca opportunità per altre. Le prossime inaugurazioni sono fissate a Milano Malpensa per l'insegna Ibis, Milano Parco Solari per Mercure e Capo Vaticano per MGallery a Torino e Agrate Brianza per All seasons, un marchio nuovo nel segmento economico, arrivato in Italia l'anno scorso e presente al momento ad Acireale e Venezia. In tutto, gli obiettivi (grandi operazioni a parte) sono di arrivare a 65 alberghi entro la fine dell'anno e a una novantina entro il 2013, in gran parte in franchising. Formula per la quale ormai è stato affinato un sistema di gestione con una piattaforma unica per tutte le insegne che garantisce uniformità di servizi e di immagine e una forte competizione nei costi. Per ottenere questo i layout delle reception sono stati ridisegnati con la concentrazione delle funzioni e degli spazi, curati da personale in grado di assolvere a più compiti (per esempio reception e bar) evitando gli ambienti quasi sempre vuoti (se non per gli eventi) che rendono triste l'atmosfera di molte hall. Questo vale soprattutto per i tre stelle e per gli alberghi, come Ibis, dove il rapporto prezzo-qualità è decisivo. Per tutti gli standard, invece, sta funzionando, con risparmi del 18% del personale, l'ottimizzazione dei turni e dei riposi dei dipendenti in relazione con le presenze previste, sulla base di un programma informatico che confronta le statistiche passate con le previsioni del tempo e gli

## DA SOFITEL A ALL SEASONS

**4.200** SONO GLI HOTEL DEL GRUPPO ACCOR NEL MONDO CON **500 MILA** CAMERE E **145 MILA** DIPENDENTI IN **90** PAESI. **53** GLI ALBERGHI IN ITALIA (**7.189** CAMERE DIVISE NELLE INSEGNE SOFITEL, PULLMAN, MGALLERY, NOVOTEL, MERCURE, IBIS E ALL SEASONS) CON **1.200** ADDETTI E **121 MILIONI** DI FATTURATO NEL 2010 (**150** CON IL FRANCHISING)

eventi e manifestazioni in ogni città. Lo stesso programma è anche alla base della modulazione dei prezzi offerti per organizzare iniziative di marketing e graduare gli sconti. Questi ultimi sempre più decisivi per la clientela business (circa la metà) e le convenzioni con le aziende, molte delle quali hanno la loro intranet connessa al centro prenotazioni del gruppo (4.200 hotel in 90 Paesi) e i cui dipendenti hanno, come gli altri clienti, la fidelity card AClub, arrivata a 5 milioni di titolari.

Tutto questo è il risultato di una messa a punto del network cominciata prima della crisi, quando la Accor si è concentrata sul business alberghiero, cedendo la ristorazione collettiva (Gemeaz cusin) e separando i buoni pasto (oggi Edenred), con una filosofia di gestione che prevede non solo l'ottimizzazione dei flussi finanziari (il pagamento medio è passato da 127 giorni del 2007 a 63 giorni) e dei costi, ma anche servizi integrati alla clientela organizzati direttamente: l'unico outsourcing è quello delle pulizie.

Adesso la scommessa è sulla ripresa, che potrebbe essere favorita da un processo di concentrazione del numero di operatori, selezionati anche sugli standard qualitativi. Magari, finalmente, con una azione coordinata degli enti pubblici e del governo all'estero, sostiene Iorio, che conta già sul 62% di ospiti stranieri in Italia. E che è assolutamente contrario alla tassa di soggiorno.

*Ettore Tamos*