

Quando l'innovazione di modello di business è dirompente: il caso Fabilia

di Laura Magna ♦ La catena si rivolge alle famiglie con prole, che in genere non sono viste di “buon occhio” negli hotel. Una strategia che paga e che ha portato l'azienda a quotarsi ad agosto, proprio nell'anno terribile del turismo che ha perso circa 100 miliardi. Fabilia ha oggi dieci strutture, per un totale di 700 camere che producono 10,8 milioni di fatturato

19 Novembre 2020



Una strategia di acquisizione di alberghi, che vengono poi riorganizzati, per essere il luogo ideale di una vacanza per le famiglie con bambini: una grande novità, perché in genere (per ragioni di costo e di mancanza di attrezzature) i nuclei con prole non vanno in hotel. E non sono particolarmente graditi, visti i problemi di gestione dei piccoli, a cominciare dal fracasso. Con una formula all inclusive tagliata sullo stesso target e “industrializzata”, ovvero che si ripete uguale in tutte le strutture, al mare e sulla neve.

Il caso di Fabilia group, catena di hotel in Italia, unica con questa specializzazione, è un tipico esempio di **innovazione del modello di business, una strategia attraverso cui ogni azienda può differenziarsi rispetto ai competitor e crescere conquistando** un vuoto di mercato o aumentando il valore trasferito (o percepito) ai clienti. È una strategia premiante in ogni circostanza di mercato, ma il cui valore è evidente nelle crisi. Il risultato è che nell'annus horribilis del turismo italiano, con gli operatori del settore che segnalano cali tra il 50% e il 65% per perdite complessive del settore indicate da Confturismo in 100 miliardi di euro, Fabilia ha acquisito due nuove gestioni al mare a giugno, ad agosto si è quotata in Borsa e sta raccogliendo prenotazioni superiori a quelle dello scorso anno per la stagione invernale. Mentre si appresta a inaugurare altre due strutture invernali entro dicembre.

Non è una storia di tipica industria italiana, ma ci riguarda da vicino perché è il racconto di come in un comparto iper tradizionale si possa crescere agendo sul modello di business, ovvero sulla **logica con cui crea, distribuisce e cattura valore per il cliente**. Ed è un passaggio che oggi, per i settori più colpiti dalla pandemia – viaggi, ristorazione, commercio – e dal cambiamento di abitudini di consumo, si rende necessario se si vuole restare in piedi nell'arena competitiva.

Dieci hotel al mare in montagna e un'offerta “industrializzata” all inclusive per bambini

Oggi Fabilia conta **dieci** hotel, 8 al mare e due in montagna, per un totale di 700 camere dal Trentino, alla Puglia, al Veneto alle Marche, che producono un fatturato di 10,8 milioni di euro (nel 2019). La crescita è stata veloce, da quando nel 2013 è stata inaugurata la prima struttura ricettiva a **Milano Marittima**. La genesi e l'evoluzione di questo modello di business che a oggi è l'unico in Italia, l'hanno raccontata a *Industria Italiana* il **presidente e ceo Mattia Bastoni**, insieme al suo **vice presidente e cfo Mattia Casadio**. «Lavoro nel settore dal 2000, in Italia e all'estero e avevo notato questo vuoto di offerta per le famiglie nel nostro Paese – dice Bastoni – per riempirlo ho creato la prima catena italiana, con il nome “**Family Hotels Italia**”, dove si offriva una vacanza all inclusive per le famiglie. La nostra esperienza la abbiamo ritagliata dedicando tutti i servizi al bambino, dall'intrattenimento al **drink e food**. E l'abbiamo standardizzata perché fosse la stessa in tutti gli hotel della catena. L'altro grosso elemento differenziante rispetto ad altre offerte family sul mercato – che comunque non sono mai “industrializzate” come la nostra – sta nei costi abbordabili, avendo previsto da modello business di far **soggiornare gratis tutti i figli fino ai 16 anni di età**».

Tutto nasce con un hotel in **Romagna**, a cui si è aggiunta una struttura in Trentino per le vacanze invernali, poi le Marche. «Nel 2018 gli hotel erano diventati sette: a quel punto abbiamo riorganizzato il gruppo, a partire dal nuovo brand e abbiamo iniziato a pensare a nuove fonti di finanziamento, come la Borsa». La quotazione è arrivata, su **Aim**, l'11 agosto, fornendo **capitale fresco per 1,7 milioni di Euro**.

Conti influenzati da Covid ma prospettive rosee per il futuro

Nel 2019 il fatturato di gruppo è ammontato a **10,8 milioni di euro**, in aumento del 20% sul 2018 e nel «2020 abbiamo risentito poco del **lockdown**, dimostrando che il nostro business è resiliente», spiega Casadio. Inoltre, grazie alla sua intensa attività di **M&A** e ai 6 hotel (pari a 500 camere) aggiunti all'offerta negli ultimi cinque anni, Fabilia è entrata nella top ten delle catene italiane a più forte crescita. Con un incremento del +60% in termini di hotel e del +65% di camere è quinta nella classifica dell'Hospitality report 2020 messo a punto da **Thrends** e **Nmtc** in collaborazione con **Sky**, un documento che è un punto di riferimento per il settore.

Certamente il primo semestre del 2020 ha mostrato un calo ma il **business** appare promettente anche sul fronte finanziario. Tanto che **Integrae Sim**, che produce il report di analisi sulla società (ma che è anche il **Nomad**, il garante nei confronti di Borsa Italiana che ha accompagnato Fabilia in Ipo), ha alzato il **target price a 3,16 euro**. Vuol dire, in soldoni, che l'analista si attende un possibile rialzo nel giro di un anno del **129%**, rispetto alla quotazione attuale di 1,40 euro.

«A giugno 2020 il primo lockdown aveva avuto i suoi effetti: il valore della produzione è ammontato a **2,245 milioni dai 3,1** dello stesso periodo del 2019 – dice Casadio – Tale decremento, necessita comunque di una lettura critica, avendo il lockdown comportato la chiusura delle strutture ricettive tra marzo e maggio, dopo il primo bimestre dell'anno che aveva segnato una crescita del **+121%**, **rispetto allo stesso periodo del 2019**».

Un settore che vale il 13% del Pil italiano

Il settore turistico è – e resterà, secondo i vertici di Fabilia – un settore trainante per l'economia italiana. «Se guardiamo al numero di hotel in Italia, siamo il terzo mercato al mondo dopo Usa e Cina che sono continenti. Il valore aggiunto è **4 volte quello dell'agroalimentare e 4,5 volte quello del tessile moda**. Il turismo pesa per il **13% del Pil** – se consideriamo tutto l'indotto – e per il 14% dell'occupazione nazionale, con un valore della produzione di **116 miliardi di euro**. Dal 1956 al 2019 si segnala inoltre un numero degli arrivi costantemente in crescita, in media del 2,9% all'anno», dice Casadio, spiegando con questi numeri perché le prospettive di medio termine restano positive e il turismo in Italia non morirà mai.

... ma deve innovare nei servizi (anche finanziari)

Quanto a Fabilia, in aggiunta a un vantaggio competitivo contenuto by design nel modello di business – il turismo familiare è quasi esclusivamente locale oltre che, per almeno la metà, fatto da clienti fidelizzati, non ha smesso di innovare. «Per incentivare le prenotazioni anche in periodo così incerto – continua Bastoni – abbiamo attivato la garanzia del rimborso o la ri-prenotazione gratuita. Oltre ad aver siglato un accordo con **Compass per rateizzare fino all'80% del costo della vacanza**».

Il risultato è che sul portale, dove avviene per intero il processo di prenotazione e il pagamento, «stiamo vendendo per le vacanze in montagna di più rispetto al 2019, un segnale che le famiglie hanno voglia di viaggiare. E nel nostro caso, poiché abbiamo un 40% di clienti fidelizzati, si sentono sicuri del posto in cui vanno a soggiornare», aggiunge Casadio. Sicuri anche nell'incertezza di un possibile secondo lockdown. «Puntiamo decisamente sull'aspetto di servizio», continua Bastoni. «E in questa filosofia rientra l'accordo con Compass: stavamo lavorando a questo progetto da gennaio e dopo diversi mesi siamo riusciti, grazie al partner giusto, a strutturare un prodotto ad hoc per le famiglie in vacanza».

Grazie a questa nuova modalità di pagamento, **Fabilia riceverà il 100% dell'importo al momento della prenotazione**. «L'accordo ha l'obiettivo strategico di allargare la base clienti e incrementare l'**hit rate**, con effetti positivi anche sul capitale circolante netto della società – dice Bastoni – Siamo l'unico gruppo di **Family Hotel & Resort** in Italia ad offrire questa importante agevolazione coerentemente con la nostra mission di rendere sempre più accessibile a tutte le famiglie con bambini una vacanza al mare o in montagna. Contiamo così di migliorare ancora la flessibilità e la possibilità di personalizzazione che già caratterizza la nostra offerta a tutto vantaggio dei volumi che verranno generati e dell'occupancy rate».

E per il futuro i piani sono chiari: «Continuare sulla strada del servizio, sull'allargamento dell'offerta e anche su nuovi strumenti finanziari che possano rendere il business sempre più efficiente», conclude il ceo