

Capitolo "La gestione alberghiera: chiave di successo per l'industria immobiliare", di P. Mangialardi

Guglielmo Pelliccioli  
Marco Luraschi



# Valore Turismo

*Un'opportunità chiamata Italia*

*Daily Real Estate*  
*Quotidiano Immobiliare*

## La gestione alberghiera: chiave di successo per l'industria immobiliare



### Piergiorgio Mangialardi

*Fondatore ANTOITALIA Hospitality e Direttore del corso Master "5 stars Hotel management" Forte Village-LUISS*

**I**mmobili residenziali ed alberghi viaggiano come i binari di un treno, con una storia parallela ma vicina: non si incrociano mai. Il motivo è facile da trovare: i valori al metro quadro delle residenze sono tripli e a volte quadrupli rispetto a quelli degli alberghi.

**Infatti l'albergo è prima di tutto un'azienda:** se funziona allora produrrà reddito e darà valore all'immobile che consente, non da solo, di far "girare" la struttura ricettiva. Estremizzando siamo soliti dire che **"un albergo non è un immobile"**.

Per questo motivo i developer vivono, a volte, come una disgrazia l'aver una cubatura alberghiera da realizzare all'interno di un complesso multifunzione.

Ma oggi gli alberghi, i servizi alberghieri, iniziano a incidere positivamente sul valore degli immobili residenziali. In che modo?

In primo luogo è utile recepire un'indicazione del mercato relativamente ai segmenti più attraenti del segmento residenziale dopo la grande crisi del 2008-2009. Sono essenzialmente due e diametralmente opposti: social housing e **prodotti di eccellenza**.

Concentriamoci su quest'ultimo target.

Il cliente che ha la possibilità e l'ambizione di investire per un alloggio residenziale di lusso ha tre tipi di richieste: LOCATION, DESIGN E SERVIZI.

L'alloggio, il mattone, il *quadrell* come mi hanno insegnato i partner Antoitalia Stefano Sala e Paolo Villa (della saggia e opulenta Brianza) viene arricchito dalla ricerca di servizi esclusivi. Non si compra più solo il mattone ma si acquista un'esperienza di vita. Si cerca il lusso attraverso i servizi che l'alloggio può dare, attraverso il corollario di persone e cose che completano il singolo alloggio.

**Il moltiplicatore del valore di un immobile residenziale è il servizio collegato.**

Quindi nascono progetti immobiliari che vedono affiancare l'albergo al residenziale. Non più in contrapposizione ma in stretta e proficua sinergia!

L'intervento immobiliare "funziona meglio" se vi sono i servizi alberghieri a sostegno. Se c'è una macchina organizzativa che fa sentire il proprietario di un appartamento o villa come un signore riverito, come un pascià che ha a disposizione un intero popolo al suo servizio.

Un esempio evidente di come la gestione alberghiera sia fondamentale per gli alloggi residenziali lo si ritrova nei golf resort, tema approfondito in questo stesso volume dal cavalier Fabio Tonello.

Visto che residenziale ed alberghiero si vanno sempre più affiancando in un percorso virtuoso vediamo quali sono i criteri basilari per realizzare un hotel efficiente che possa essere davvero un plus per le collegate abitazioni residenziali.

Il successo di una struttura alberghiera si deve a due fattori fondamentali: il **progetto iniziale** (ovvero prima ancora che la struttura sia concepita e poi realizzata) e, complementariamente, alle modalità di **gestione** una volta aperta (soprattutto la ricerca dell'efficienza attraverso il contenimento dei costi). Per adempiere a quest'ultimo punto spesso basta un direttore "smart" cui unire un reparto commerciale attivo e innovativo.

Il primo punto è strategico anche per il semplice motivo che le conseguenze del progetto iniziale si sviluppano nel medio e lungo periodo: una volta costruito l'edificio è arduo poterlo modificare o addirittura spostare.

Il progetto iniziale parte dalla scelta della location e dalla definizione dei rapporti tra chi investe per la realizzazione e chi, poi, genererà profitti dalla gestione per far rendere l'hotel in questione.

Nei progetti di sviluppo alberghiero vanno identificati e resi tra loro compatibili **tre stakeholders**:

- a) Proprietà del terreno in una location vocata
- b) La scelta della hotel management company
- c) L'investitore

Se si riesce a far coincidere gli interessi delle tre parti in campo e, quindi, si giunge a costituire un mix perfetto di interessi convergenti sullo stesso obiettivo allora l'albergo sarà effettivamente realizzato.

Dall'esperienza diretta nello specifico settore posso dire che **meno del 5%** dei progetti di nuovi hotel arriva a buon fine. Spesso il valore delle aree, magari in location non da urlo "..UAU ..", è troppo elevato oppure le richieste dell'investitore non si sposano con quanto la società di gestione può in effetti riconoscere come locazione all'investitore stesso.

Nello scorso anno con il nostro team di lavoro abbiamo messo a punto due “regole” che possono aiutare anche i non addetti ai lavori a comprendere se conviene realizzare una struttura alberghiera in una determinata location.

Sono delle “leggi” semplici, che vengono dal mercato, **vox populi vox dei**, ma che restano valide in molte occasioni: la regola del mille e quella del venti.

**LA REGOLA DEL MILLE** afferma che l’investimento per un nuovo hotel è davvero sostenibile solo se moltiplicando per mille il presunto valore medio di ricavo per camera/giorno si ottiene un valore pari o vicino all’investimento totale. Ovvero se credo che per un eventuale nuovo hotel da realizzare (poniamo a 4 stelle e di 100 camere in una città di secondaria importanza nel panorama nazionale come ad esempio Bari) si possa stimare un prezzo di ricavo medio per camera di 90 euro netto iva, allora vuole dire che il valore totale dell’investimento non dovrà essere superiore ai 9 milioni di euro.

La si può anche applicare al contrario: se stimo che sia necessario investire 15 milioni di euro per una nuova struttura alberghiera di cento camere, allora vorrà dire che per farla rendere e far sì che i vari stakeholders siano remunerati correttamente e senza cattive sorprese nel tempo, il valore a cui l’hotel dovrà riuscire a vendere le camere sarà pari, in media, a centocinquanta euro (al netto di IVA) per notte.

Un margine di tolleranza rispetto alla “legge del mille” di più o meno il 20% pone ancora il progetto ad un livello di fattibilità. Ma se si giunge a scostamenti superiori al 100% allora c’è da valutare con attenzione se valga davvero la pena fare l’investimento. Le due zone d’Italia dove la regola del mille è quasi impossibile da applicare sono la Costa Smeralda e Cortina d’Ampezzo (e infatti in queste due zone si realizzano pochissime nuove strutture alberghiere e molti hotel esistenti sono in crisi).

E' una regola che ha origini antiche (from USA) e non è né raffinata né utilizzabile in tutti i casi, ma è un parametro che in molti casi può aiutare ad avere una prima idea. Passiamo ad un altro punto di estrema importanza (e la relativa "regola"): il valore delle aree edificabili.

In molti casi l'avidità spinge i proprietari delle aree a dare dei valori "stellari" ai suoli con il conseguente risultato che i progetti restano fermi nei cassetti per molti anni.

**LA REGOLA DEL VENTI** dice che il valore del suolo non deve incidere per oltre il venti percento sul totale dell'investimento stimato. Il restante 80 percento servirà per gli oneri di urbanizzazione (sempre più alti e verso i quali bisognerebbe far riflettere le amministrazioni comunali), per i progettisti economici e architettonici, per la parte edile e impiantistica, per le attività di marketing e, per finire, per l'interior design.

Ma come mai? Il valore dei suoli è sovrastimato dai proprietari o dagli architetti (spesso colpevoli, in buona fede, di voler far felice il proprio cliente con valori di realizzo ottimistici).

Quasi il 95% dei progetti di nuovi hotel che vengono presentati alla nostra struttura di advising **non rispetta la regola del 20**.

In alcuni, rari, casi si riesce a far ragionare i proprietari delle aree o dei fabbricati da riconvertire e si riesce effettivamente a far ripartire con una nuova progettazione.

Passando ad analizzare le modalità di interazione tra proprietà e gestione dell'hotel è utile focalizzare l'attenzione sulle tre tipologie contrattuali più frequenti:

- locazione d'immobile
- affitto d'azienda

- **management contract**

La locazione è la tipologia più frequente in Italia per la grande maggioranza dei contratti di gestione alberghiera. E' ricercata dai gestori degli alberghi perché consente loro di avere la stabilità del contratto e soprattutto di mantenere la proprietà dell'azienda di gestione. Tale proprietà consente alla società di gestione di poter cedere l'azienda alberghiera con il relativo **goodwill** (avviamento). Il canone di locazione prevede un valore fisso annuo ovvero un importo parametrato ad una percentuale sulle *revenues* annue generate dall'hotel (in media tra il 15% e il 25%, ma spesso con l'esclusione dei ricavi del reparto F&B). Unitamente al valore in percentuale il gestore riconosce un valore di affitto minimo garantito su base annua.

Il **contratto di affitto d'azienda** è molto utilizzato nel settore retail (centri commerciali in primis) ovvero quando risulta non agevole per il singolo negoziante l'ottenimento delle licenze commerciali da parte del Comune. Nel settore alberghiero, visto che tale problema non sussiste (molti Comuni concedono facilmente le licenze per gli esercizi ricettivi) l'affitto d'azienda si usa raramente per le strutture di nuova edificazione. Il contratto d'affitto d'azienda non permette al gestore di capitalizzare i propri sforzi al fine di ottenere un goodwill in quanto l'azienda è, e resta, fin dall'inizio in capo al proprietario dell'immobile. Anche in questo caso il canone di locazione può essere fisso oppure legato ad una percentuale del fatturato o dei margini generati (più raro).

Il **management contract** è la proposta che le grandi catene alberghiere hanno introdotto, con difficoltà, da alcuni anni anche in Italia. E' una formula secondo la quale sia l'azienda che i dipendenti restano in capo al proprietario dell'immobile che "chiama" la catena alberghiera a gestire la propria struttura (quasi fosse un *manager* esterno). Non è quindi previsto che il gestore riconosca un canone di

Capitolo "La gestione alberghiera: chiave di successo per l'industria immobiliare", di P. Mangialardi

locazione ma al contrario il gestore sarà remunerato ricevendo una quota annua fissa del fatturato (dal 2 al 4% in media) oltre ad una parte rilevante del GOP (margine operativo lordo). Il vantaggio per la catena alberghiera è la bassa rischiosità del contratto (non garantisce nulla al proprietario); dall'altra parte l'*hotel owner* ha, in media, un migliore ritorno sull'investimento (ma anche una percezione di avere "minori sicurezze").

Un mirabile esempio di sinergia tra servizi alberghieri ed alloggi residenziali è stato realizzato dal gruppo CO-VER sul lago Maggiore nella località di Ghiffa.



L'intervento è nato dal recupero di un antico sanatorio denominato "le cure di Ghiffa" che ha visto dagli anni '30 agli anni '70 ospiti di rilievo internazionale.



Capitolo "La gestione alberghiera: chiave di successo per l'industria immobiliare", di P. Mangialardi

Il developer ha realizzato un primo lotto dell'investimento (nel 2008) con albergo di 23 suite, ristorante e SPA unitamente a 20 alloggi residenziali in appartamento. La gestione della struttura, un bel 4 stelle superior, è affidata alla società Dolce Vita Italy hotels e il design è stato curato da CULTI Milano. I valori di vendita sono quasi doppi rispetto alla situazione del locale mercato residenziale eppure le vendite sono state esaurite in breve tempo.

La seconda parte prevede la realizzazione di ulteriori 17 unità residenziali, in villa, nel parco (di ben 40mila metri quadri) adiacente alla struttura alberghiera: tutte con vista lago. Un prodotto residenziale di altissimo livello per location, design e servizi collegati.



Un altro esempio di area immobiliare dove la ricettività ha supportato una forte crescita dei prezzi residenziali è la zona dei TRULLI in Puglia. In questo caso sono stati gli Inglesi e i Tedeschi a rilevare la proprietà di questi caratteristici edifici storici (a volte da ristrutturare) che insistono su di un'area con ampia diffusione di servizi

Capitolo "La gestione alberghiera: chiave di successo per l'industria immobiliare", di P. Mangialardi

ricettivi di ottima qualità ed aperti lungo l'intero arco dell'anno. Una specie di **resort diffuso** dove le residenze usufruiscono dei servizi di agriturismo, piccoli hotel, SPA e campi da golf.

**Hotel + residenze = la scelta vincente nel settore immobiliare di lusso.**