

LA LOGICA DEL BUSINESS

management

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 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 saggio e oculato cui unire un reparto commerciale attivo e innovativo.

RELAZIONI TRA PROPRIETÀ E GESTIONE DI UN HOTEL. QUANDO CONVIENE REALIZZARE UNA NUOVA STRUTTURA E QUALI SONO I DIVERSI TIPI DI CONTRATTUALISTICA TRA LE PARTI COINVOLTE.

DI PIERGIORGIO MANGIALARDI

Il primo punto è di certo il più strategico anche per il semplice motivo che ne esplica le conseguenze nel medio e lungo periodo: una volta costruito l'edificio è arduo poterlo modificare o 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 per farà rendere l'hotel in questione.

Questione di redditività

Ogni progetto ed ogni sviluppo alberghiero hanno una storia a sé ed ogni volta che si vive l'esperienza elettrizzante e stupenda di partecipare alla nascita di una nuova struttura ricettiva si realizza un momento unico.

Nei progetti di sviluppo alberghiero vanno identificati e resi tra loro compatibili tre key points:

1. identificazione di una location vocata ad un valore economico "giusto";
2. la scelta dell' hotel management company;
3. 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 intenti convergenti sullo stesso obiettivo allora l'albergo sarà realizzato.

Dall'esperienza diretta nel settore posso affermare che **meno del 5% dei**



A COLLOQUIO CON

Heike Hoerdemann

Director Hotel Development Emea

Per approfondire le tematiche dell'articolo abbiamo intervistato Heike Hoerdemann, Director Hotel Development EMEA della grande catena tedesca Worldhotels che conta ben 45 hotel affiliati in Italia.

Vista la sua esperienza internazionale nella gestione dello start-up di grandi hotel, come vede l'attuale scenario italiano nel segmento di ospitalità upper scale?

L'Italia offre una vasta gamma di alberghi "di lusso", ciascuno diverso dall'altro, pertanto unico. Per il cliente, però, non è facile individuare esattamente la classe di appartenenza dell'albergo, in quanto manca una identificazione che permette di classificarne il tipo e la classe. Per questo spesso il cliente preferisce essere rassicurato da un "brand internazionale" che garantisca uno standard di qualità e di accoglienza.

In Italia mancano di fatto le grandi catene alberghiere internazionali. Dipende forse dalla rigidità dei rapporti tra proprietari e gestori degli hotel?

Gli alberghi italiani ci tengono a mantenere la loro individualità: cosa che la maggioranza delle catene internazionali non consente di fare. In Italia, spesso i proprietari della struttura non sono albergatori e, per il gestore, diventa difficile negoziare prezzi di affitto con un partner non abituato alle dinamiche del settore turistico. In questi casi possono essere utili le affiliazioni ad aziende come Worldhotels che, con lo slogan "unique hotels for unique people", sottolinea l'individualità del singolo albergo "member".

In che modo worldhotels supporta la crescita delle strutture alberghiere?

Worldhotels offre ai propri affiliati una professionale e vasta gamma di servizi tecnologicamente avanzati a supporto dell'operatività in tre settori fondamentali: vendita, marketing e formazione. Il tutto, oltre alla prestigiosa visibilità di un brand riconosciuto e apprezzato a livello mondiale.

La nostra tecnologia, la Worldhotels Tecnologia Trust e Nexus (usata anche da altre catene) ci rende Market Leader. Trust non solo collega ai Gds, ma permette anche di cooperare con corporate accounts e apre anche il mondo del e-commerce attraverso una rete di partner Internet.

La nostra rete internazionale di Sales & Marketing, con 30 uffici nel mondo intero, permette agli albergatori di essere presenti nel mondo intero. Spesso gli alberghi italiani non sfruttano sufficientemente i mercati stranieri ed in questo caso i nostri 40 anni di esperienza nel mercato possono essere di grande supporto.

I gestori alberghieri tedeschi, crede siano interessati a far crescere la loro presenza in Italia?

L'Italia rappresenta un mercato di grande interesse per i gestori alberghieri tedeschi che finora hanno preferito investire in altri paesi come ad esempio la Spagna. Ma ora credo che le cose stiano cambiando. Restano le difficoltà di cross cultural communication tra il modello relazionale usati dagli Italiani e dai tedeschi. Tali incomprensioni hanno bisogno di "mediatori culturali" che conoscano il settore alberghiero e del real estate e possano operare cross border tra l'Italia e il resto del mondo.

Ogni progetto alberghiero ha un storia a sè. Per questo occorre valutare e conoscere, in fase preventiva, ogni possibile variabile. Dal costo del terreno alla scelta dell'hotel management company.

progetti di nuovi hotel arriva a buon fine. Spesso il valore delle aree, magari in location non da tripla A, è molto alto oppure le richieste dell'investitore non si sposano con quanto la società di gestione può in effetti riconoscere come locazione o come compenso all'investitore stesso.

Ci sono due "regole" che possono aiutare anche i non addetti ai lavori a comprendere se conviene realizzare in quel punto una struttura alberghiera. Sono delle "leggi" antiche ma che per gli addetti ai lavori restano comunque valide: la regola del mille e quella del venti.

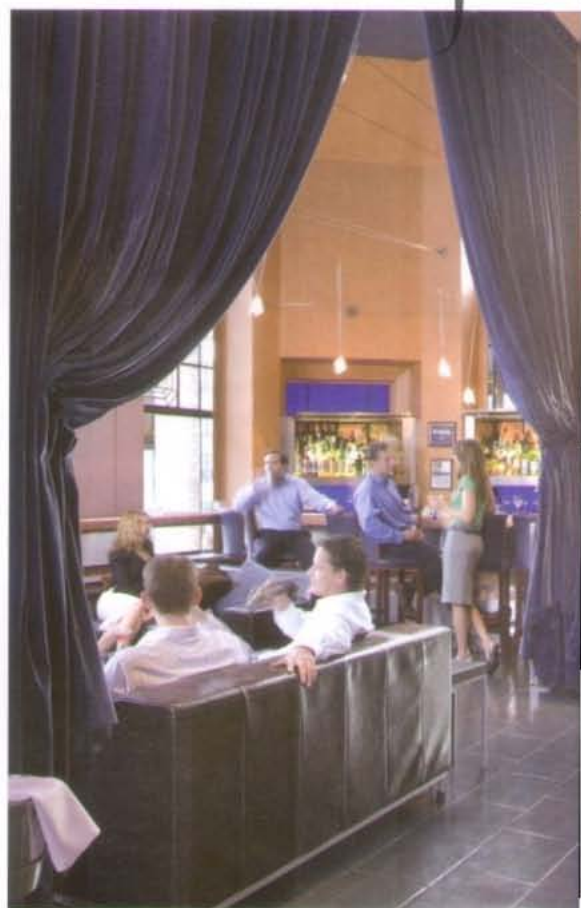
La regola del 1000 dice che l'investimento per un nuovo hotel è sostenibile se moltiplicando per mille il presunto valore medio di ricavo per camera si ottiene un valore vicino all'investimento totale. Ovvero se credo che per un eventuale nuovo hotel da realizzare (poniamo a 4 stelle e di 100 camere in una città come Bologna) 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 i 9 milioni di euro.

La si può anche applicare al contrario: se stimo che sia necessario investire 10 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 cento euro netto iva per notte.

Un margine di tolleranza rispetto alla "legge del mille" di più o meno il 20-25% pone ancora il progetto ad un livello di fattibilità. Ma se si giunge a scostamenti del 200% o 300% allora c'è da valutare con attenzione se valga davvero la pena. Le due zone d'Italia dove la regola del mille è quasi impossibile da applicare sono la Costa Smeralda e Cortina (e infatti in queste due zone si realizzano pochissime nuove strutture alberghiere e molti hotel esistenti sono in crisi).

Essendo una regola antica non è né raffinata né utilizzabile in tutti i casi,



ma è un parametro che in molti, i più accorti, utilizzano costantemente.

In molti casi l'avidità o le stime sbagliate di consulenti improvvisati, spingono 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 20 dice che il valore del suolo non deve incidere per oltre il venti per cento sul totale dell'investimento stimato. Il restante 80 per cento servirà per gli oneri di urbanizzazione (sempre più alti e verso i quali bisognerebbe far riflettere le amministrazioni comunali), per i progetti economici e architettonici, per la parte edile e impiantistica e, per finire, per l'interior design. Cosa succede



in realtà? Il valore dei suoli è sovrastimato dai proprietari o dagli architetti (rei spesso di voler far felice il proprio cliente illudendolo con valori di realizzo troppo alti) in modo arbitrario e senza alcuna logica economica.

Il 100% dei progetti di nuovi hotel che vengono presentati alla nostra struttura 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.

Le tipologie contrattuali

Passando ad analizzare le modalità di interazione tra proprietà e gestione

dell'hotel è utile focalizzare l'attenzione sulle tre tipologie contrattuali più frequenti:

1. locazione d'immobile;
2. affitto d'azienda;
3. 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 va-

lore fisso annuo ovvero un importo parametrato ad una percentuale sulle revenues annue generate dall'hotel (in media tra il 20% e il 30%, ma spesso con l'esclusione dei ricavi del reparto F&B). Oltre alla 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 poter ottenere le licenze per l'esercizio commerciale 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. 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 ed esperto). Non è quindi previsto che il gestore riconosca un canone di locazione ma al contrario il gestore sarà remunerato ricevendo una quota annua del fatturato (dal 2 al 5% 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 meno sicurezze).

**fondatore e partner Turismo Re Hospitality Real Estate Advisors e direttore del corso Master "5 stars Hotel management" Forte Village-Luiss.*

