

Il mercato Immobiliare e il segmento alberghiero

Situazione italiana e aspettative internazionali

Il mercato della proprietà immobiliare e il segmento della gestione alberghiera si pongono, naturalmente, in un rapporto di reciproca connessione strutturale e inte(g)razione economica, essendo il primo “contenitore” e il secondo “contenuto”. In questo senso, la proprietà immobiliare inizia a definirsi *infrastruttura*, sottolineando così il proprio ruolo di servizio e funzione, a beneficio dei singoli segmenti industriali (alberghiero, uffici, centri commerciali, etc).

Nel comparto alberghiero italiano, questo rapporto di reciproca connessione strutturale ed economica deve tuttavia fondarsi, come già avviene in altri Paesi esteri, su una separazione patrimoniale delle rispettive attività, in capo a operatori fortemente specializzati in ciascun segmento.

A partire dagli anni '60, negli Stati Uniti, si è già assistito a questo fenomeno di separazione patrimoniale e specializzazione professionale, accompagnato da un coerente adeguamento delle strutture contrattuali che legano i soggetti coinvolti.

1. I principali gruppi alberghieri erano originariamente proprietari sia dei portafogli immobiliari sia delle aziende alberghiere gestite al loro interno.
2. In una seconda fase, i gruppi alberghieri vendettero i portafogli immobiliari a terzi, rimanendo proprietari delle sole aziende alberghiere (dipendenti, licenza, beni materiali e immateriali come il



EMILIANO RUSSO

brand) e il rapporto tra proprietario e gestore era disciplinato da contratti di locazione.

3. Attualmente, siamo nella terza fase, i principali operatori alberghieri internazionali hanno mantenuto il controllo esclusivamente dei beni immateriali (brand, know-how, centro prenotazioni, gestione e formazione del personale) e li concedono ai singoli gestori dell'albergo, in virtù di contratti di *franchising* oppure di *management contract*; i singoli gestori nazionali, a loro volta, stipulano contratti di locazione con i proprietari immobiliari. Si crea quindi una sorta di *partnership* a tre: proprietario delle mura, gestore alberghiero nazionale e brand internazionale.

In Italia il mercato alberghiero dal punto di vista quantitativo, sembra essere ancora frazionato in pari

La proprietà immobiliare e la gestione alberghiera si pongono in un rapporto di reciproca connessione strutturale e inte(g)razione economica

misura nelle tre fasi, seppur si registri una fase di progressiva (ma lenta) transizione da una prima fase, ancora significativamente rappresentata da imprenditori alberghieri che non intendono perdere il controllo delle mura, a una seconda fase, composta da imprenditori che gestiscono l'attività alberghiera prendendo in locazione immobili altrui, verso la terza fase caratterizzata dalla rigorosa tripartizione patrimoniale e separazione dei business: proprietà immobiliare, gestione alberghiera e proprietà del know-how internazionale.

Nei mercati internazionali, ciascuna delle distinte aree di business è ormai dominata da categorie di operatori finanziari e imprenditoriali ben distinti.

38

1. I proprietari sono generalmente fondi immobiliari sottoscritti da investitori istituzionali con obiettivi di lungo periodo e con una medio-bassa propensione al rischio, si concentrano sull'acquisizione di patrimoni immobiliari a uso alberghiero e si dedicano a sviluppare elevate professionalità nell'attività immobiliare pura (property, facility, administration, etc).
2. Gli operatori alberghieri nazionali, generalmente rappresentati da famiglie con spiccata vocazione imprenditoriale e di lunga tradizione nell'hospitality, creano le singole società di gestione alberghiera (dette anche OPCO - Operational Company) e contribuiscono al successo dell'iniziativa con la propria professionalità nell'hospitality italiano e con la loro profonda conoscenza del territorio e del tessuto economico locale.
3. I grandi brand internazionali apportano il proprio know-how internazionale, le reti mondiali di prenotazione centralizzate e un contributo di coordinamento e formazione delle risorse umane del gestore nazionale.

A detta degli operatori internazionali, il mercato italiano deve accelerare il proprio processo di approdo a questa struttura tripartita, composto da tre soggetti ben distinti, ciascuno dei quali dotato di una specifica ed elevata professionalità nel business di pertinenza e di un diverso profilo di rischio.



I brand internazionali devono continuare l'opera già cominciata di **diffusione presso gli operatori nazionali della conoscenza** e formazione **sul management contract**



Passiamo quindi a una sintetica analisi dei diversi rischi giuridici e dei rispettivi flussi di cassa derivanti dalle singole strutture gestionali e contrattuali adottate. Nella struttura gestionale e contrattuale base della prima fase:

- il medesimo soggetto sopporterà il rischio immobiliare (distruzione e deterioramento dell'asset, rischio del mercato immobiliare derivante dalla mancata rivalutazione del bene);
- sopporterà anche il rischio alberghiero (calo di presenze, diminuzione del prezzo medio per camera, etc.);
- beneficerà del flusso attivo di cassa del prezzo camera ma si farà carico del flusso di cassa negativo del costo gestione immobile (IMU, manutenzione, oneri di sicurezza, etc) e del costo azienda alberghiera (dipendenti, attrezzature, etc).

39

Nella struttura gestionale e contrattuale della seconda fase (proprietario dell'immobile, che concede in locazione l'immobile a un gestore):

- il proprietario immobiliare sopporterà totalmente il rischio immobiliare;
- il gestore alberghiero si farà carico del rischio alberghiero;
- il proprietario immobiliare beneficerà di un flusso di cassa attivo derivante dal canone di locazione pagato dal conduttore;
- ciascuno si farà carico dei rispettivi flussi di cassa negativi.

Ove il proprietario dell'immobile sia anche proprietario dell'azienda alberghiera e la conceda in affitto a terzi (invece che in locazione):

- il proprietario immobiliare sopporterà totalmente il rischio immobiliare;
- il proprietario dell'azienda e il gestore alberghiero affittuario condivideranno il rischio alberghiero. Quindi, in caso di gestione fallimentare, il gestore affittuario non incasserà il prezzo camera, il proprietario non incasserà il fitto d'azienda e questi, nel lungo periodo, subirà pure un progressivo depauperamento dell'avviamento;



- in caso di gestione alberghiera positiva, il proprietario immobiliare beneficerà di un flusso di cassa attivo derivante dal fitto corrisposto dall'affittuario;
- ciascuno si farà carico dei rispettivi flussi di cassa negativi.

Nella struttura gestionale e contrattuale trilaterale della terza fase (proprietario dell'immobile, proprietario azienda alberghiera, brand internazionale), si osservano le maggiori peculiarità degne di attenzione:

- il proprietario immobiliare supporterà totalmente il rischio immobiliare;
- il gestore alberghiero si farà carico integralmente del rischio alberghiero;
- il brand internazionale non sarà destinatario contrattuale diretto di rischi immobiliari o alberghieri ma, in caso di insuccesso del gestore locale, potrà subire un danno economico per investimenti materiali e immateriali non remunerati e, soprattutto, subirà un danno reputazionale all'immagine del brand;
- il proprietario immobiliare beneficerà di un flusso di cassa attivo derivante dal canone di locazione pagato dal conduttore

e si farà carico dei soli costi immobiliari;

- il gestore alberghiero beneficerà dei flussi di cassa attivi derivanti dall'incasso del prezzo delle camere e, dall'altro farà carico dei costi della gestione alberghiera;
- il *brand* internazionale riceverà dal gestore alberghiero nazionale compensi variamente determinati a fronte dei servizi di affiliazione commerciale resi dal *brand*, ovvero a fronte del servizio di coordinamento gestionale svolto dal brand internazionale.

Vale la pena, in conclusione, segnalare due commenti di prospettiva. Il completamento di questo processo di separazione patrimoniale nel segmento alberghiero dovrebbe vedere l'incremento quantitativo di gestori alberghieri nazionali con adeguata conoscenza degli strumenti contrattuali (in particolare *management contract*) e delle aspettative gestionali richieste dai brand internazionali. Dall'altro, i brand internazionali devono continuare l'ammirevole opera già cominciata di diffusione presso gli operatori nazionali della conoscenza e formazione sul *management contract*, strumento contrattuale ancora visto con diffidenza e timore, soprattutto in ragione del suo contenuto particolarmente innovativo.

