

Real Estate 24



SUL SITO

Dal caro affitti al crowdfunding immobiliare. Sono tra gli approfondimenti per gli operatori sul sito del Sole 24 Ore: ilssole24ore.com/sez/casa

Hotellerie italiana al giro di boa, la parola d'ordine è gestione

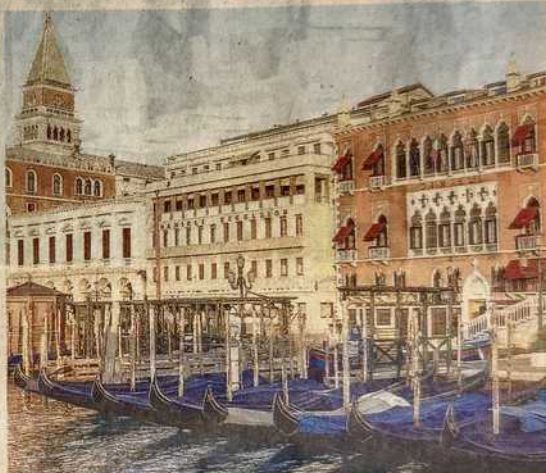
Scenari. Il modello in cui prevale la proprietà immobiliare passa in secondo piano, ora la strategia ruota su efficienza operativa e brand con formule contrattuali come l'Hotel management agreement

Lucilla Incorvati

Il mondo dell'hotellerie italiana è in fermento con brand internazionali del lusso sempre più interessati a conquistare luoghi cult. Come il Four Seasons che nell'anno del suo 65esimo compleanno - dopo Firenze, Milano e Taormina - riaprirà a Venezia l'iconico Hotel Danieli, nel mare Adriatico farà tappa con il Four Seasons I e avvierà l'apertura in Puglia. Il contesto italiano resta caratterizzato da catene piccole e medie con marcata proprietà immobiliare ma lo scenario sta cambiando. «Il modello asset light si fa strada. L'obiettivo è efficienza operativa e redditività - sottolinea Giorgio Bianchi, advisor nell'ospitalità - con un focus sul brand». Sul mercato le scelte sono composte. Starhotels - tra le più grandi catene italiane con 34 hotel a 4 e 5 stelle - ricorre alla proprietà diretta, co-owner + management, management contract e lease contract. L'ultimo 5 stelle il Gabrielli di Venezia è in gestione (proprietà famiglia Perkhoffer) così come il Teatro Luxury Apartments a Firenze, di Hines e Blue Noble. Tra le formule che crescono in Italia c'è l'Hotel management agreement (Hma), con l'affidamento della gestione a un operatore specializzato con un forte know-how e i benefici connessi all'utilizzo di un brand per il posizionamento competitivo dell'hotel. «Nell'ultimo decennio in Italia ha registrato il trend più dinamico con una crescita pari a +8,3% Cagr nel numero di esercizi e +6,1% Cagr nelle chiavi gestite - sottolinea Maddalena Ferraro, a capo della ricerca in Italia di Horwath HTL -». Questa formula potenzialmente più redditizia sia per la proprietà sia per il gestore, poiché si fonda su una netta separazione tra titolarità dell'asset immobiliare e gestione operativa, si consoliderà nel prossimo triennio, a scapito del lease, ownership e franchising». Nel mondo del lusso è interessante il caso Rocco Forte Hotels (15 strutture, 10 in Italia con l'ultima The Carlton, Milano aperta a novembre). «Siamo principalmente un operatore e, il più delle volte, quando vediamo una proprietà, questa ha già un proprietario o

uno sviluppatore associato. Così, in questi casi negoziamo solo un contratto di locazione o di gestione - spiega Charles Forte, direttore dello sviluppo. - Apprezziamo l'idea di co-investire in immobili quando ha senso farlo. Cerchiamo di acquisire o investire caso per caso, in base all'opportunità strategica che si profila, al livello di rischio percepito, all'entità del ticket e al potenziale di rendimento. Quando si acquisisce una proprietà, raggiungere il break even varia dal tipo di operazione e dalla posizione. Ci sono progetti a valore aggiunto in cui si può essere in grado di acquistare a basso costo per recuperare il capitale investito molto più rapidamente rispetto a un mercato consolidato, dove i processi immobiliari sono più rapidi. In futuro valuteremo Hma/lease/acquisizione o co-investimento».

«La scelta di diventare proprietari di un hotel nasce da una tradizione familiare. Il mio essere imprenditore alberghiero è diventato anche un amore verso l'ospitalità - gli fa eco Federico Fincantieri, ceo del Gruppo Icon Collection che chiude il 2025 con un fatturato consolidato di 20 milioni di euro. - Storicamente le nostre proprietà derivavano dalla costruzione di hotel o dal recupero di strutture alberghiere chiuse. Oggi stiamo valutando modelli di gestione per conto terzi per cogliere nuove opportunità e sviluppare il nostro know-how». Catena giovane ma in espansione proprio grazie al suo know-how è Egnazia Ospitalità (oltre 100 milioni il fatturato aggregato delle strutture gestite nel 2025). «La nostra storia nasce dalla Masseria San Domenico, la casa di famiglia, poi diventata il primo albergo di alta gamma in Puglia - ricorda Aldo Melpignano, Fondatore di Egnazia Ospitalità Italiana. Poi è proseguito con Borgo Egnazia e Masseria Le Carrube nei pressi di Ostuni. E da queste proprietà che abbiamo mosso i primi passi nell'ospitalità, sviluppando un modello di accoglienza oggi riconosciuto a livello internazionale. L'idea di creare una società di gestione nasce proprio dal desiderio di mettere la nostra esperienza a disposizione di imprenditori e proprietari alberghieri



con l'obiettivo di preservare la natura e l'identità dell'ospitalità indipendente, valorizzando i territori, distanti da logiche standardizzate». Tra le strutture in gestione c'è la recente apertura di Castel Badia nelle Dolomiti: l'avvicinarsi della prima stagione de La Tiera di Cervo in Costa Smeralda, l'Ancora e l'Hotel de LEN a Cortina d'Ampezzo, il Santavenera di Maratea e Ostuni a Mare. Tra le prossime aperture una nuova realtà vicino Roma e il nuovo corso dell'Hotel Diana a Milano.

Composito è anche l'universo del gruppo Falkenstein (30 tra hotel e residence) con formule che vanno dal management contract (43%) al lease contract (27%), dalla proprietà (17%) alla comproprietà + management (13%). Ultima in ordine di tempo è la gestione operativa dell'Arbatax Park Resort, tra i più grandi complessi turistici della Sardegna dal concept unico al mondo. «La decisione di acquisire un immobile nasce da un processo strutturato di analisi e sviluppo condotto dalla FMTG Development - ricordano dai vertici - la divisione dedicata allo scouting che negozia con interlocutori per definire condizioni di acquisizione o di partnership e valuta l'intervento più adatto

tra proprietà, lease e gestione».

Nel panorama italiano ha fatto scuola dal 2014 Italian Hospitality Collection, polo alberghiero italiano di lusso che comprende il Chia Laguna Resort, in Sardegna, e le strutture termali Fonteverde, Bagni di Pisa e Grotta Giusti, in Toscana, nata dalla volontà di Castello Sgr che gestisce il fondo proprietario degli immobili confluiti in Ihc. «Nel segmento hospitality upper / upscale e lusso, Castello Sgr predilige da tempo contratti di management e franchising con primari brand internazionali rispetto al modello di locazione tradizionale - spiega Michelangelo Ripamonti, responsabile Investments hospitality di Castello Sgr. - Un approccio che consente di catturare l'intero valore generato dalla gestione alberghiera, evolvendo da una logica puramente immobiliare a una strategia imprenditoriale tipica del private equity. L'integrazione con i network globali accelera la stabilizzazione dei ricavi, grazie all'accesso a piattaforme di distribuzione e loyalty program che nei principali mercati europei veicolano oltre il 50-60% delle prenotazioni, ma sono ancora poco diffuse in Italia».

© RIPRODUZIONE RISERVATA