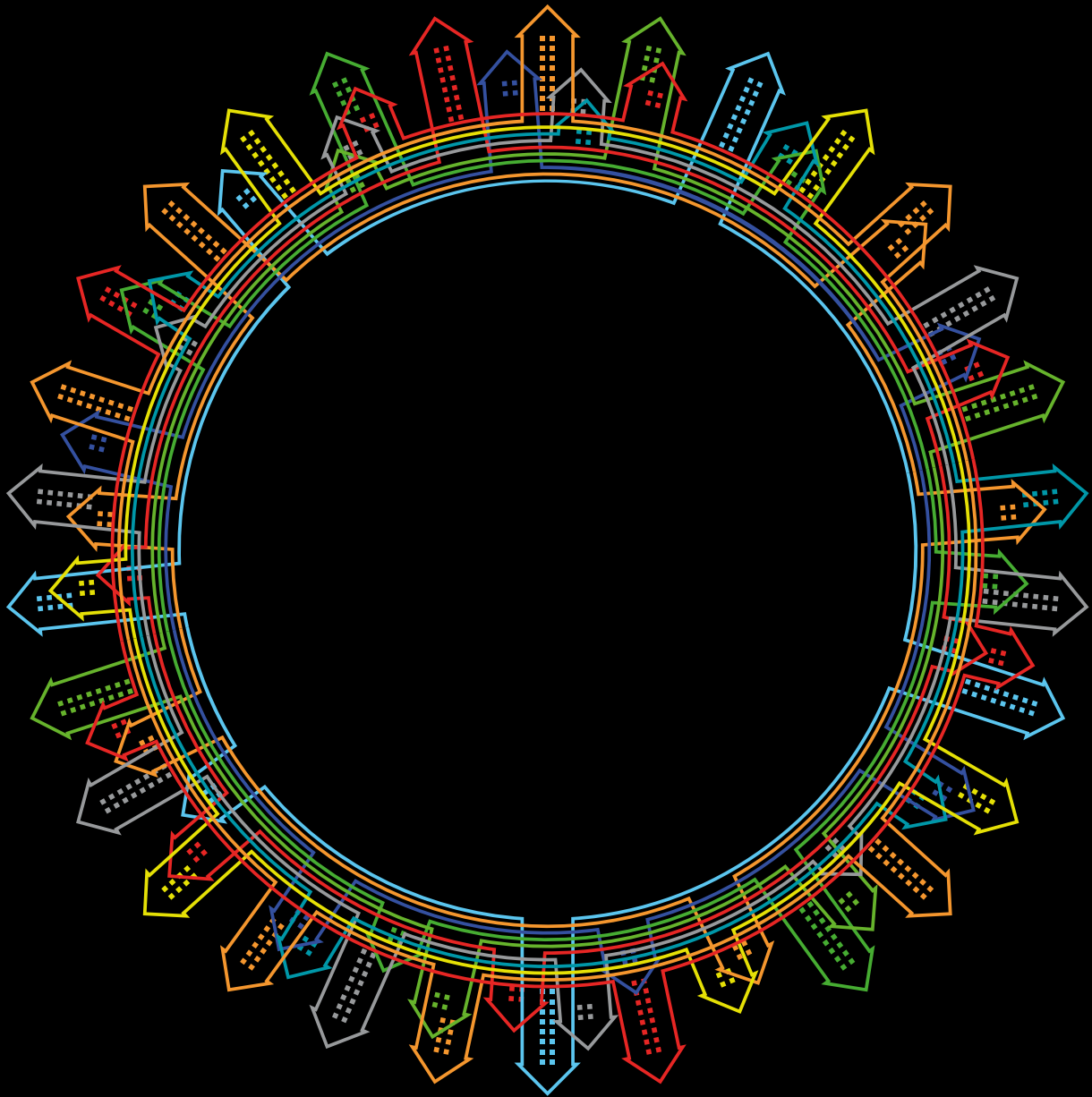


**Deloitte.**



Hospitality  
To manage or  
Not To manage?



# Indice

Introduzione

> **03**

Nuove gestioni alberghiere  
in Italia nel 2022

> **04**

Focus Management Contract

> **06**

Focus Lease

> **08**

Focus Gestione Diretta

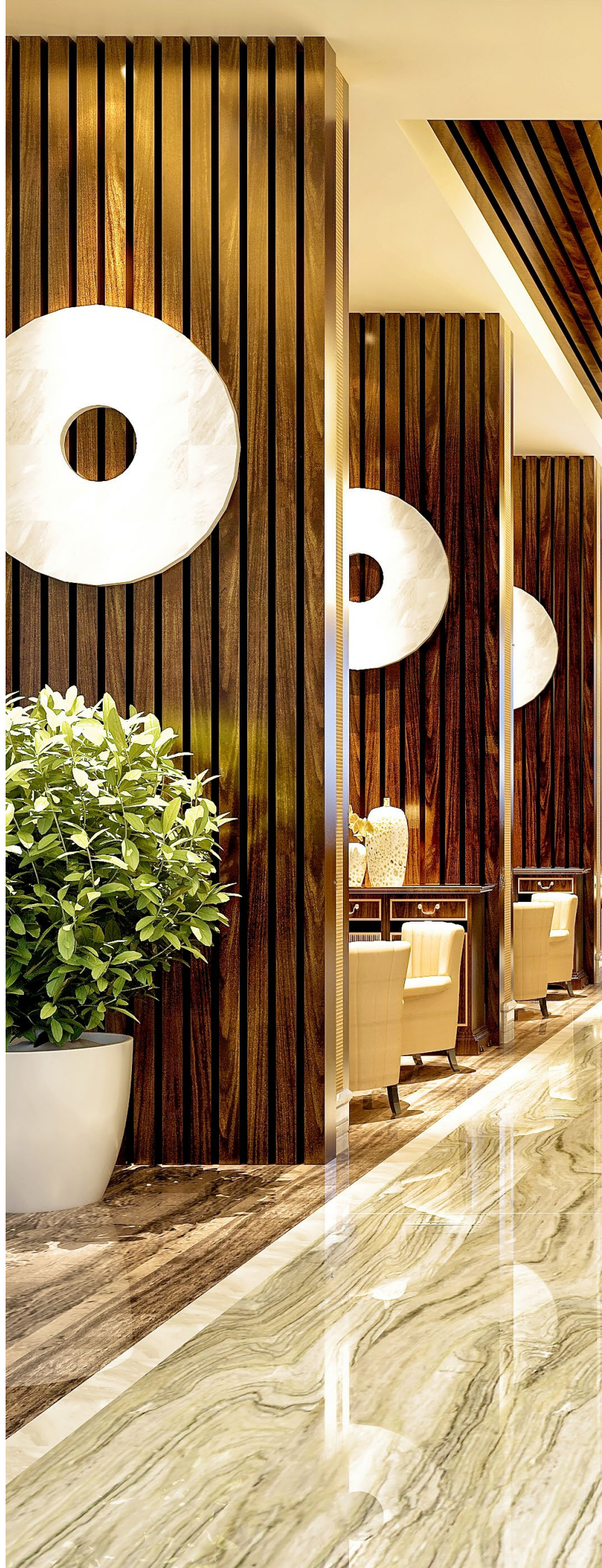
> **10**

Conclusioni

> **12**

Contatti

> **14**





# Introduzione

L'industria alberghiera in Italia rappresenta uno dei settori più importanti dell'economia nazionale, contribuendo al 7% del PIL del Paese. La grande varietà di città e di paesaggi che l'Italia offre ai suoi visitatori, insieme al patrimonio culturale e gastronomico, rendono il territorio nazionale una meta turistica apprezzata in tutto il mondo.

Dopo il difficile periodo dovuto alla pandemia da COVID-19, il settore alberghiero italiano sta finalmente riprendendo vigore. La ripresa è stata trainata principalmente dal turismo domestico, con molti italiani che hanno deciso di trascorrere le proprie vacanze nel bel paese, ma anche dal graduale aumento del turismo internazionale. Nonostante le difficoltà incontrate, il settore alberghiero italiano ha dimostrato una grande resilienza e una capacità di adattarsi e di reagire alle sfide più impegnative, come dimostra la riorganizzazione interna che ha caratterizzato molti gruppi alberghieri, influenzando in molti casi anche il modello gestionale.

Nell'hotellerie esistono diverse forme contrattuali che possono essere stipulate tra proprietari di hotel e gestori. In particolare, le tre tipologie di contratti di gestione alberghiera più comuni in Italia risultano essere il Management Contract, il Lease Contract e la Gestione Diretta. Ogni tipologia di contratto ha le sue peculiarità. Il Management Contract prevede che l'operatore gestisca direttamente l'hotel, ricevendo dal proprietario una fee in base

al risultato economico raggiunto. Il Lease Contract, invece, prevede che l'operatore paghi un canone al proprietario e si occupi della gestione operativa dell'hotel. Infine, nella Gestione Diretta, è lo stesso proprietario che si occupa anche della gestione dell'hotel.

Tutte le opzioni presentano pro e contro e la scelta di un particolare modello può dipendere da diversi fattori legati alla tipologia di proprietà/investitore (fondo, sviluppatore, ecc.) e alla natura dell'operatore (gruppo alberghiero internazionale, locale, ecc.). Nel Management Contract, preferito soprattutto dalle catene internazionali, il rischio di impresa è in capo alla proprietà che paga una fee al gestore. Il contratto di Lease Contract garantisce una rendita finanziaria al proprietario e trasferisce il rischio di impresa all'operatore. Infine, la Gestione Diretta, offre al proprietario il controllo completo sulla gestione e sui profitti dell'hotel, richiedendo però un maggiore impegno e rischio finanziario.

Sulla base di tali considerazioni, abbiamo condotto un'indagine sui nuovi contratti di gestione stipulati nel settore alberghiero italiano nel corso del 2022, al fine di analizzare l'evoluzione della struttura gestionale alberghiera. La ricerca ha preso in esame un campione di 80 strutture e si è concentrata sull'analisi dei fattori che potenzialmente influenzano la scelta: destinazione, posizionamento, dimensionamento, tipologia di gestore.



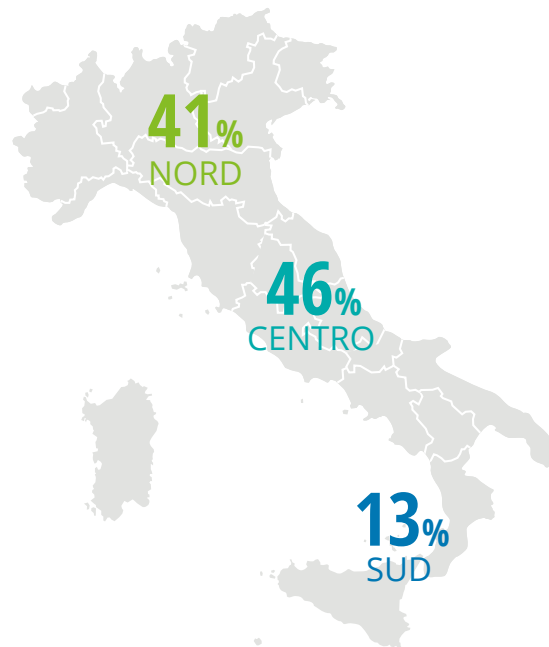
# Nuove gestioni alberghiere in Italia nel 2022



L'industria alberghiera italiana sta vivendo un momento di grande cambiamento, con una crescente propensione verso la separazione tra la proprietà e la gestione degli alberghi. Questa tendenza è in linea con i mercati alberghieri sviluppati a livello internazionale e sta gradualmente sostituendo il tradizionale modello di gestione familiare, ancora predominante in Italia.

Il campione di analisi, composto da 80 nuove gestioni alberghiere monitorate in Italia nel 2022, è distribuito nelle destinazioni del Centro (46%), in particolare nel Lazio, del Nord (41%) soprattutto in Veneto, Emilia-Romagna e Lombardia, ed in misura minore nel Sud e Isole (13%) principalmente in Sicilia e Puglia.

Figura 1 | Mappa distribuzione campione



Guardando nel dettaglio le tipologie di gestione, più del 50% dei nuovi contratti stipulati riguardano il Lease, il 14% sono in Gestione Diretta e il 31% sono Management Contract. Quest'ultimo, poco considerato negli anni passati, sta diventando sempre più popolare e diffuso tra gli albergatori italiani, grazie anche ad un ingresso sempre più elevato di brand alberghieri internazionali nel nostro Paese.

Figura 2 | Suddivisione del campione per tipologia contrattuale



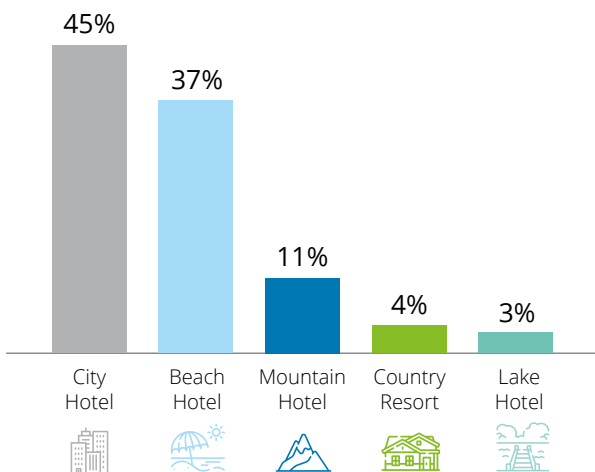


In particolare, il 45% delle nuove aperture riguarda city hotel, situati nelle principali città italiane (Roma e Venezia in primis seguite da Milano e Firenze), mentre il restante 55% sono resort localizzati nelle destinazioni di mare (37%), di montagna (11%), di campagna (4%) e nei principali laghi italiani (3%). Si evidenzia quindi un sostanziale equilibrio tra hotel di città e resort dovuto anche alle tendenze di mercato che hanno caratterizzato il periodo pandemico. Prima del Covid, infatti, il mercato del real estate alberghiero aveva registrato un calo di interesse da parte di investitori e operatori verso questa tipologia a favore degli urban hotel considerati più redditizi, anche grazie al minor impatto della stagionalità. L'esperienza del Covid e i cambiamenti conseguenti delle modalità e preferenze di viaggio hanno rilanciato l'attenzione sui resort e verso un'esperienza di soggiorno di qualità.



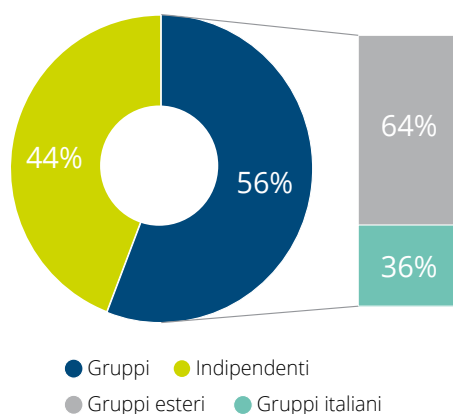
Altra tendenza evidente è il posizionamento verso un'offerta upscale/luxury: il 74% delle nuove gestioni riguarda hotel 5 stelle (36%) e 4 stelle (38%), mentre la rimanente parte è rappresentata quasi esclusivamente dagli hotel 3 stelle (23%). L'offerta di categoria inferiore (3%) risulta, infatti, quasi inesistente. Tale andamento era già riscontrabile negli anni pre-pandemia ma si è rafforzato in modo sempre più importante in questi ultimi anni.

**Figura 3 | Alberghi suddivisi per destinazione**

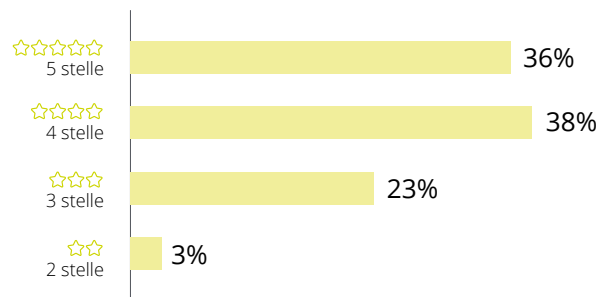


Focalizzando l'attenzione sulla tipologia di operatore, il 44% è rappresentato da strutture indipendenti, mentre la maggioranza (il 56%) è costituita da gruppi. Tra questi, oltre il 64% ha provenienza estera a conferma del crescente interesse dei brand internazionali verso il mercato italiano.

**Figura 4 | Alberghi per tipologia di operatore e provenienza dei gruppi**

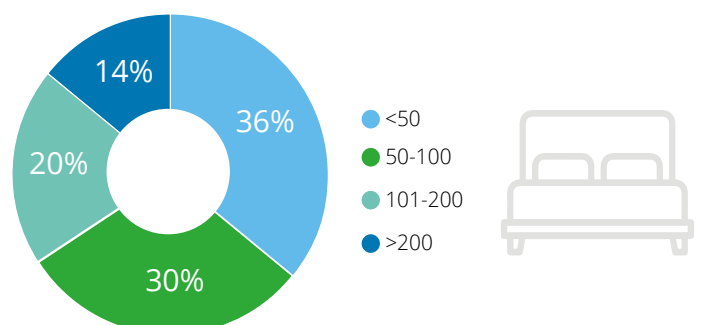


**Figura 5 | Alberghi suddivisi per numero di stelle**



In termini di dimensioni, il 64% delle strutture analizzate si caratterizza per un numero di camere superiore a 50: il 30% degli alberghi si trova nella fascia tra 50 e 100 camere, il 20% ha una dimensione compresa tra 101 e 200 camere ed il 14% degli alberghi supera le 200 camere. L'adeguato dimensionamento della struttura ricettiva gioca un ruolo importante nel rendimento della gestione. Tuttavia, si rileva la tendenza a investire anche verso hotel che, pur scontando un dimensionamento minore, tramite la formula del Boutique Hotel fanno della location, della qualità dei servizi e della struttura i propri punti di forza, al fine di raggiungere un maggiore ADR (Average Daily Rate) e una più elevata penetrazione del mercato. Nel complesso, infatti, il 36% è rappresentato da hotel con un numero di camere inferiore a 50.

**Figura 6 | Alberghi per numero di camere**





# Focus Management Contract



Come riportato in precedenza, il Management Contract è il modello gestionale alberghiero che sta riscuotendo sempre maggiore successo in Italia, rappresentando il 31% del campione. Si tratta di un contratto atipico, che consente di affidare per un periodo definito la gestione del proprio hotel ad un operatore alberghiero, dietro il pagamento di una fee ancorata alle performance economico-finanziarie dell'Hotel.

Lato proprietà, il principale vantaggio è la possibilità di avere un know How specialistico ed in molti casi la forza di un brand in grado di promuovere e commercializzare la struttura sui propri canali internazionali. Di contro, emerge l'incertezza finanziaria poiché il rischio di impresa è a carico della proprietà.

Dal lato del gestore, la possibilità di espandere il proprio brand in nuovi mercati senza sostenere importanti investimenti e senza avere il rischio di impresa è sicuramente uno dei principali vantaggi. Il principale fattore negativo risiede invece in un minore controllo gestionale rispetto ad altre formule come quella del Lease.

Figura 7 | | Pro e contro Management Contract

## PRO

### PROPRIETÀ

- Possibilità di massimizzazione degli utili per la proprietà.
- La proprietà può beneficiare delle competenze e della brand recognition dell'operatore.
- Il proprietario mantiene i benefici derivanti dal diritto di proprietà (flussi di cassa, deduzioni per l'ammortamento, vantaggi fiscali).

### GESTIONE

- Asset light: maggiore propensione all'espansione e limitato fabbisogno di capitale.
- Controllo della gestione.
- Rischio limitato.

## CONTRO

### PROPRIETÀ

- Rischio d'impresa a carico della proprietà.
- Spese operative a carico della proprietà.
- Controllo operativo limitato.
- La cessazione prematura del rapporto tra le parti in caso di scarso rendimento potrebbe comportare spese elevate.

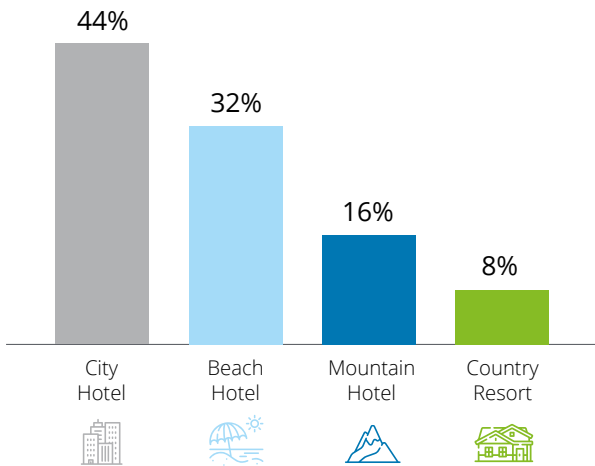
### GESTIONE

- Controllo minimo sulle decisioni del proprietario.
- Dipendenza dai finanziamenti del proprietario.
- Il contratto può essere risolto in qualsiasi momento dal proprietario (anche se con costi molto elevati).



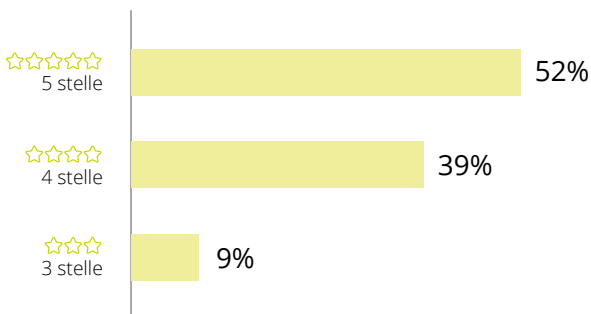
Il campione esaminato ha mostrato che 25 strutture alberghiere sul totale di 80 analizzate hanno adottato un Management contract. In particolare, il 44% di queste strutture è costituito da city hotel, il 32% da beach hotel, il 16% da mountain hotel e l'8% da country resort.

**Figura 8 | Management Contracts suddivisi per destinazione**



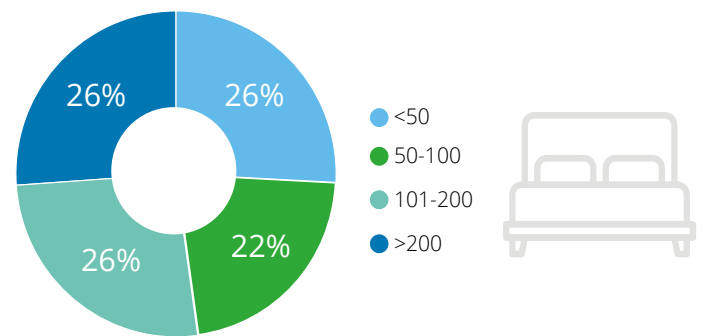
Sono prevalentemente le strutture alberghiere di alta gamma a evidenziare la presenza di tale struttura gestionale: oltre il 90% degli hotel che hanno adottato il Management Contract sono 5 stelle (52%) e 4 stelle (39%), mentre appena il 9% sono strutture a 3 stelle.

**Figura 9 | Management Contracts suddivisi per numero di stelle**



L'analisi del dimensionamento evidenzia invece una forte propensione verso le strutture con il maggior numero di camere: per il 74% infatti si tratta di hotel con un dimensionamento superiore a 50 camere.

**Figura 10 | Management Contracts suddivisi per numero di camere**





# Focus Lease



Il Lease Contract è il modello gestionale più diffuso in Italia, e rappresenta il 55% del campione. Ciò è dovuto prevalentemente ad un approccio prettamente immobiliare da parte della maggior parte dei proprietari alberghieri, volto alla valorizzazione dell'immobile e non tanto dell'azienda alberghiera. L'investitore non si assume i rischi della gestione, invece affidata a terzi, e si assicura un rendimento più o meno costante. Di contro, la proprietà non ha alcun tipo di controllo sulla gestione.

Lato gestore, la possibilità di avere il completo controllo operativo dell'attività risulta essere il vero punto di forza per questa tipologia contrattuale, mentre il principale fattore negativo risiede nell'assunzione di tutti i rischi operativi legati all'attività alberghiera.

Figura 11 | Pro e contro Lease Contract

## PRO

### PROPRIETÀ

- Reddito stabile per l'intera durata del contratto.
- Assenza di rischio d'impresa.
- Rischio solvibilità potenzialmente basso.
- Possibilità di partecipare al reddito generato dalle performance positive dell'operatore (canone variabile).

### GESTIONE

- L'operatore mantiene il controllo totale sull'attività.
- I benefici derivanti dagli upside legati all'attività sono di esclusiva competenza dell'operatore.

## CONTRO

### PROPRIETÀ

- La proprietà è passiva e non ha alcun controllo sulla gestione alberghiera.
- Rischio gestionale legato alle performance e allo standing dell'operatore.
- Spesso i contratti di locazione sono più complessi da risolvere rispetto ai contratti di management.

### GESTIONE

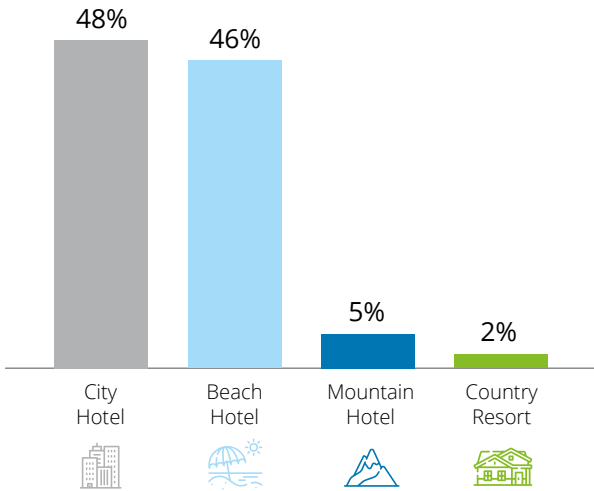
- Alla scadenza del contratto di locazione, l'operatore perde i suoi diritti sulla proprietà.
- L'operatore si assume tutti i rischi operativi.
- La fee corrisposta al proprietario risulta essere una passività di bilancio Asset heavy: alti requisiti di capitale e limitata flessibilità.





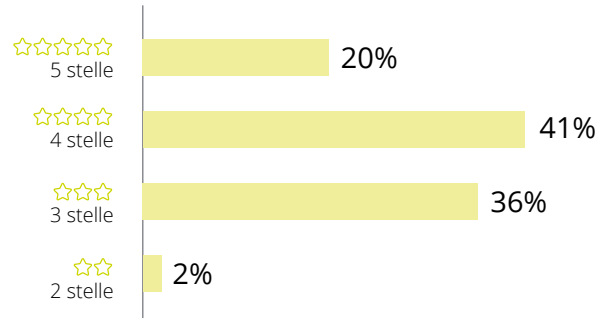
Il nostro studio ha rilevato che 44 strutture alberghiere esaminate hanno adottato un Lease Contract. In particolare, si tratta principalmente di city hotel (48%) e beach hotel (45%).

**Figura 12 | Lease Contracts suddivisi per destinazione**



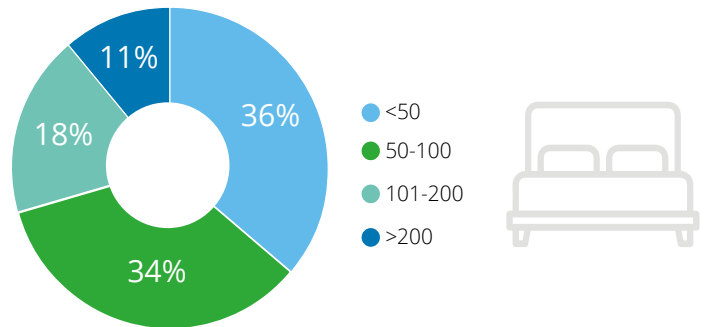
Sono prevalentemente le strutture alberghiere di media ed alta gamma a evidenziare la presenza di tale modello gestionale: il 20% degli hotel che hanno adottato il Le sono a 5 stelle, il 41% sono a 4 stelle, il 36% a 3 stelle e solo il 2% a 2 stelle.

**Figura 13 | Lease Contracts suddivisi per numero di stelle**



L'analisi del dimensionamento evidenzia invece una forte propensione verso le strutture con un minor numero di camere: per il 70% si tratta di hotel con meno di 100 camere.

**Figura 14 | Lease Contracts suddivisi per numero di camere**





# Focus Gestione Diretta



In questa tipologia contrattuale, proprietà e gestione coincidono. Aumentano quindi l'impegno finanziario e il rischio di impresa, a fronte di una maggiore flessibilità gestionale. Molte famiglie storiche nel panorama alberghiero cercano di non perdere l'identità delle proprie strutture mantenendo la tradizione di famiglia nella gestione. Allo stesso tempo, si rileva la tendenza a sviluppare partnership con gruppi alberghieri internazionali attraverso formule di soft branding, come il franchising, che mantengono la gestione in capo alla proprietà, ma con il beneficio di accedere ad un circuito di domanda internazionale.

Figura 15 | Pro e contro Gestione Diretta

## PRO

- Completo controllo della gestione.
- Allineamento di interessi tra proprietà e gestione.
- Nell'eventualità di performance particolarmente positive, la proprietà beneficia della totalità degli utili generati.

## CONTRO

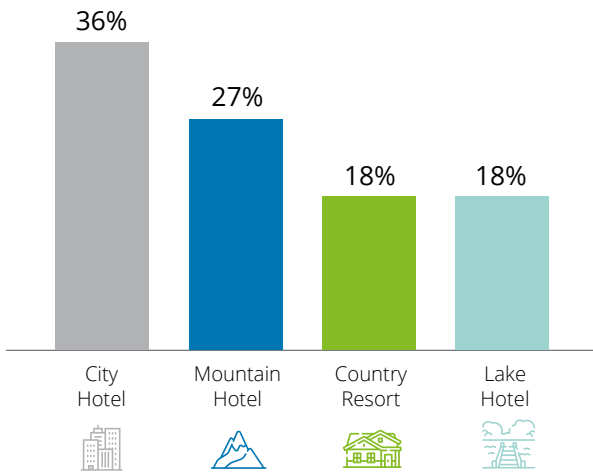
- Elevati costi operativi.
- Possibile inesperienza e scarsa competenza del proprietario nella gestione alberghiera.
- Efficienza potenzialmente ridotta.
- Rischio di impresa in capo alla proprietà.



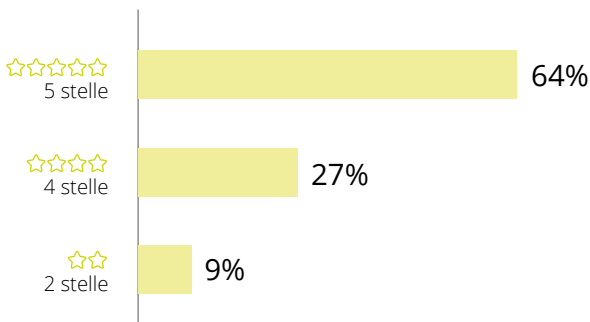


Nel 2022 il nostro studio ha individuato 11 nuove strutture in Gestione Diretta: per il 36% si tratta di city hotel e per il 74% di resort. In termini di classificazione alberghiera, oltre il 90% è posizionato sulla fascia upscale/luxury.

**Figura 16 | Gestioni dirette suddivise per destinazione**

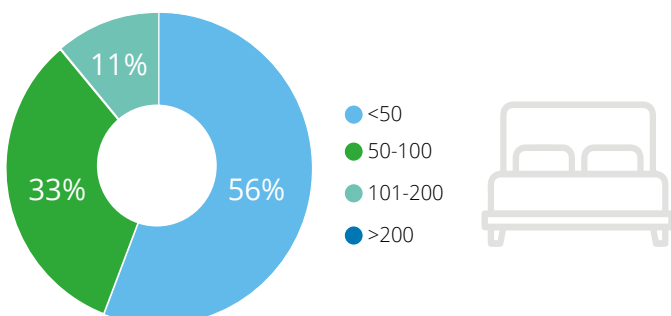


**Figura 17 | Gestioni dirette suddivise per numero di stelle**



Per quanto riguarda il numero di camere, in controtendenza rispetto agli altri due modelli analizzati, la maggior parte degli hotel, pari al 56%, ha meno di 50 camere, il 33% ha un dimensionamento compreso tra 50 e 100 camere e solo l'11% ha un numero di camere tra 101 e 200.

**Figura 18 | Gestioni dirette suddivise per numero di camere**





# Conclusioni

L'analisi condotta ha evidenziato le seguenti tendenze di mercato:

- Incremento delle formule gestionali tramite il Management Contract.
- Posizionamento dei nuovi modelli gestionali verso segmenti sempre più di alta gamma.
- Preferenza di strutture ricettive con un buon dimensionamento camere, e parallelamente buona presenza sul mercato di strutture di minori dimensioni con un'offerta qualificata e competitiva.
- Forte interesse verso hotel di città.
- Ritrovato interesse sui Resort, in particolare di mare e di montagna.

La scelta del modello di gestione alberghiero più adatto dipende da diversi fattori. In sintesi, è possibile posizionare le tre formule analizzate attraverso le due variabili rischio e rendimento, valutando la struttura gestionale sia lato proprietà sia lato operatore sulla base dei propri obiettivi di mercato, economici e della propensione al rischio d'impresa. Considerando i risultati emersi dalla nostra analisi, il profilo di rischio ha ancora un peso molto importante in Italia nella scelta del modello gestionale da adottare. Nonostante l'aumento delle formule di Management Contract l'albergo, nella maggioranza dei casi, è visto da parte della proprietà più come un asset puramente immobiliare che aziendale.



Figura 19 | Rischio-rendimento Proprietà

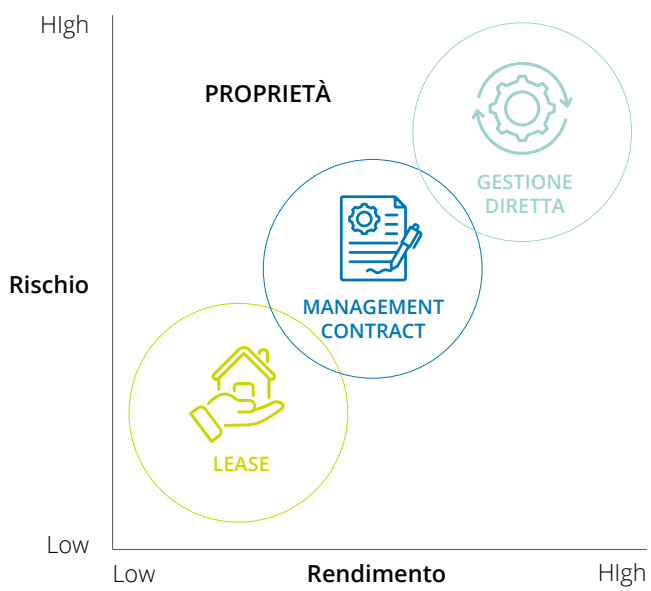
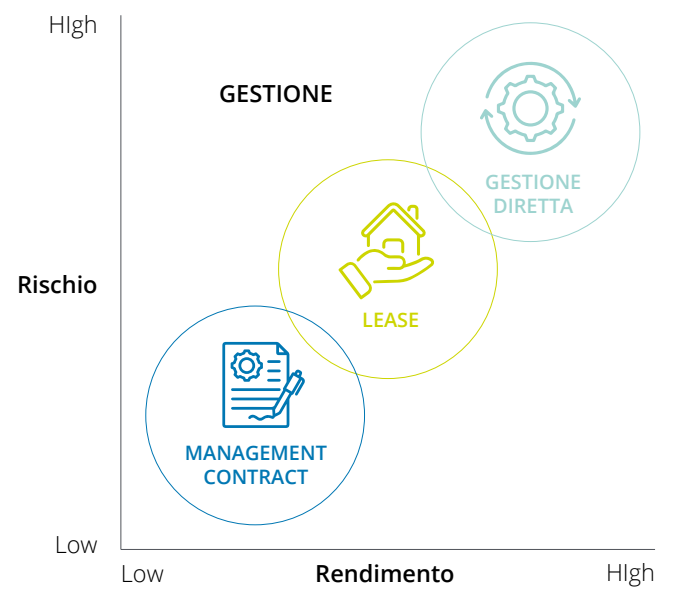


Figura 20 | Rischio-rendimento gestione





# Contatti



## Angela D'Amico

Partner | Real Estate Sector Leader  
Deloitte Financial Advisory S.r.l. S.B.  
[angdamico@deloitte.it](mailto:angdamico@deloitte.it)



## Benedetto Puglisi

Director | Real Estate & Hospitality  
Deloitte Financial Advisory S.r.l. S.B.  
[bpuglisi@deloitte.it](mailto:bpuglisi@deloitte.it)





# Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).