



**Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
Facoltà di Lettere e Filosofia**

**Lezione “Le Formule
Gestionali delle Imprese
Alberghiere”
*a.a. 2008/09***

Prof.ssa Claudia M. Golinelli



Relazioni tra proprietà, gestione e brand

- **Proprietà, gestione, brand:**
 - **Identificazione** tra proprietà, gestione e brand (piccolo/medio albergo a proprietà e gestione familiare)
 - **Separazione** tra proprietà e gestione con brand (Pandox con Hilton)
 - **Separazione completa** tra proprietà (puro investitore), gestione (Hotel Operator) e brand (Franchisor); alcuni Hotel Holiday Inn

Aspetti del Business Alberghiero

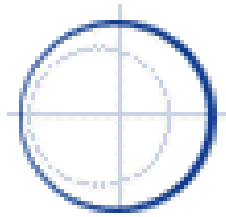
Proprietà immobiliare		Gestione		Brand
Puro investitore	Contratto di locazione, d'affitto d'azienda, di management	Hotel Operator	Contratto di franchising	Franchisor

Aspetti del Business Alberghiero

Struttura Alberghiera	Brand
- Proprietà - Management - Affitto d'Azienda - Locazione d'immobile	- Marchio proprio - Franchising - Affiliazione (marchio proprio + marchio comune)



Pandox



Pandox è una “pure hotel property company”, specializzata nelle aree chiave del settore alberghiero (hotel markets, hotel operations, hotel properties and business development).

Strutture alberghiere: 44 strutture alberghiere, ubicate in 5 paesi del Nord Europa, situati in zone con elevata attrattività

Caso Pandox: proprietà alberghiera

- Gestione degli alberghi da parte di società con marchi conosciuti, contratti di locazione flessibili basati sul fatturato (partecipazione al rischio)
- Schema delle attività di gestione delle proprietà:
 - analisi del mercato
 - piano strategico in funzione dell'albergo
 - ottimizzazione della redditività mediante una gestione efficace ed efficiente
 - ottimizzazione dei rapporti con i gestori (canoni fissi o variabili)

Formule gestionali internazionali

		Basso	Rischio-paese	Alto
Rischio gestionale	Alto	Proprietà Affitto Franchising Management		Management
	Basso	Proprietà	Franchising Management	

Contratto di Franchising (1/2)

- **Forma di collaborazione continuativa** per la distribuzione di beni e servizi tra un affiliante (**Franchisor**) ed più affiliati giuridicamente ed economicamente indipendenti (**franchisee**)
- **Tipologie:** di distribuzione, di servizi e industriale
- **Vantaggi:** riduzione vincoli/rischi manageriali e finanziari, sinergie e miglioramento del rapporto con il mercato

Contratto di Franchising (2/2)

- Controprestazioni:
 - **Franchisor:** Marchio, Avviamento commerciale, know how su formula commerciale/gestionale, assistenza tecnica, consulenza, altri servizi centralizzati)
 - **Franchisee:** entry fee, royalties, altri contributi (es. promotion), compensi per servizi accessori (es. consulenza)

Franchising alberghiero

- Gestione da parte dell'imprenditore della struttura alberghiera (con il know-how e l'avviamento commerciale del franchisor)
- Diritto ad utilizzare il marchio (del franchisor)
- Utilizzo sistema di prenotazione internazionale
- Fornitura di servizi di formazione e di marketing

Caratteri del contratto di Management (1/2)

- Stipulato tra il proprietario della struttura e un Hotel Operator che agisce in nome e per conto del primo soggetto nella gestione dell'impresa alberghiera
- Teoria dell'agenzia:
 - delega decisionale,
 - ricompensa per l'agente (fissa o variabile),
 - possibilità di modificare i comportamenti dell'agente,
 - durata prolungata

Caratteri del contratto di Management (2/2)

- **Rischio imprenditoriale** a carico del proprietario della struttura
- **L'Hotel Operator** offre know how, brand equity, sistema di prenotazione, standard di servizio, specifiche costruttive (nel caso di nuova struttura)

Aspetti del contratto di Management

- **Remunerazione** del gestore in funzione dei ricavi o del M.O.L. (gestione caratteristica al lordo di amm. e acc.):
 - **management fee**: 0-5% dei ricavi
 - **incentive fee**: 10% M.O.L.
- **Definizione delle performance**: business plan, budget annuale, preventiva autorizzazione, report
- **Indicatori di performance**: tasso occupazione/vendite (RevPAR), redditività vendite (ROS, RN), qualità/customer satisfaction
- **Durata** di 10+10
- **Clausole di scioglimento** a favore del gestore

Affitto d'azienda e locazione d'immobile

- Contratto con il quale un **locatore** o **concedente** consente all'**affittuario** il **diritto di utilizzare l'azienda** dietro corrispettivo di un **canone**
- Deve operare sotto la **ditta** che contraddistingue l'azienda e non modificare la **destinazione d'uso**
- Disponibilità dell'immobile e dell'impresa alberghiera (avviamento, organizzazione, strutture, personale, ecc.)
- **Rischio grava sul gestore (affittuario)** e quindi si riduce il rischio rispetto al contratto di management per la proprietà
- N.B.: nella **locazione il gestore** acquisisce solo la disponibilità dell'immobile

Consortio e affiliazione

- Valenza operativa o di marketing
- Esposizione permanente dei segni distintivi
- Inclusione in comuni forme di comunicazione
- Pagamento di una quota di ingresso o annuale
- Rispetto di un disciplinare