

# GUEST

Hospitality | Design | Food | Tendenze



9

2019

Portrait Marcel Wanders | Norge Bergen by Concrete | Cristina Celestino | Butterfly Boutique Rooms  
Vilon Roma | Celebrity Edge | Le Belleval Paris | Speciale Illuminazione | Format Masserie



# Analisi di Performance Alberghiera

I numerosi cambiamenti che hanno investito il comparto alberghiero negli ultimi anni richiedono **modelli gestionali innovativi**, rappresentabili attraverso indicatori dei risultati nuovi e diversi rispetto al passato

| di Fabrizio Trimarchi\* |

**L'**hotellerie ha angoli sfaccettati e i trend che si sono manifestati nel corso dell'ultimo decennio hanno comportato l'adozione di strategie operative e strumenti di controllo gestionale nuovi rispetto al passato. Così, a fronte di metriche gestionali tradizionali provenienti dalla contabilità generale e analitica, sono stati formulati nuovi strumenti e adottate nuove metodologie diffuse in altre industry, ma applicabili con efficacia anche nel comparto alberghiero. Si tenga conto poi che, data la complessità delle operations alberghiere, gli ambiti e i metodi d'analisi riguardano aspetti molto eterogenei, aventi oggetto non solo elementi "fisici" - si pensi alla componente immobiliare del business alberghiero - ma anche e soprattutto elementi immateriali basati sul servizio erogato e la qualità percepita dal cliente. Così, solo pochi anni fa, un indicatore come il rating dei vari portali di prenotazione online, espressione sintetica del giudizio - molto più articolato - degli ospiti di un albergo, non esisteva, rendendo la comparazione tra strutture alberghiere concorrenti meno facile e intuitiva. Dal punto di vista manageriale, la generale complessità delle operations alberghiere ha così dato luogo all'adozione di strumenti via via più sofisticati, finalizzati a esaminare i risultati della gestione sia sotto il profilo operativo sia economico e finanziario.

## Le principali metriche di performance gestionale

La misurazione delle performance di un albergo è basata su metriche consolidate, alle quali si sono affiancate nuove formule per la quantificazione dei risultati della gestione alberghiera. Accanto ai tre indicatori tradizionali di performance rappresentati dall'Occupancy, dall'ADR e dal RevPAR - spesso qualificati in funzione di uno specifico mercato, di un Competitive Set alberghiero o di una singola unità alberghiera - ulteriori indici consentono approfondimenti sui risultati della gestione, sia con finalità di analisi interna, sia come strumento di comparazione e benchmarking.

Così il RevPAR - ovvero il ricavo medio per camera disponibile, indicatore di natura finanziaria che permette di valutare il generale andamento di crescita o di declino delle performance di vendita delle camere - è stato affiancato dal TRRevPAR, ovvero il ricavo medio complessivo per camera disponibile, ulteriore metrica che mette in relazione le revenue totali con il numero delle camere disponibili, esprimendo la relazione tra le camere vendute e la propensione dei clienti a utilizzare ulteriori servizi quali le sale meeting, gli outlet di ristorazione, la spa e altri servizi.

Accanto all'identificazione dei margini tipici della gestione, sia nella

## (\*) L'AUTORE

Membro e Registered Valuer del RICS, **Fabrizio Trimarchi** vanta un'esperienza di oltre quindici anni nel real estate alberghiero, essendosi occupato di studi di fattibilità, valutazioni e investimenti in alcune delle principali transazioni alberghiere sul mercato italiano. **Past Vice President di Jones Lang LaSalle Hotels**, attualmente è **Managing Partner di Hotel Seeker**, società di consulenza specializzata negli investimenti alberghieri. Ha completato il Certificate in Advanced Hotel Investments presso la School of Hotel Administration, Cornell University di Ithaca, New York (USA) e un MBA specialistico presso la SDA Bocconi di Milano.



classificazione aziendalista tradizionale di MOL (Margine Operativo Lordo) e MON (Margine Operativo Netto), i sistemi contabili specifici per l'hospitality definiscono il GOP, ovvero il Gross Operating Profit, e il NOI, Net Operating Income, come livelli differenziati di marginalità generati da un sistema contabile basato sui risultati delle specifiche aree gestionali, operative e non operative. Anche in tali casi, una ratio che si rivela estremamente utile è il GOPPAR, Gross Operating Profit Per Available Room: rapportando il profitto generato per ciascuna camera disponibile, l'indice esprime la capacità della gestione di generare profitti attraverso sia la produzione dei ricavi complessivi sia il controllo dei costi operativi. Tale indicatore è particolarmente adatto per comparare performance di alberghi diversi per tipologia di prodotto e facilities offerte, essendo inoltre spesso preso quale benchmark di performance nei contratti di management agreement.

#### Performance degli investimenti alberghieri

Nel campo degli investimenti immobiliari alberghieri le metriche utilizzate dagli investitori sono diverse, poiché associate prevalentemente all'asset immobiliare sebbene - data la preponderanza del business alberghiero - tutti i driver di valore dell'investimento siano generati dall'attività operativa alberghiera, e solo secondariamente dagli elementi costituenti l'immobile fisico (si

pensi per esempio ai metri quadrati dell'immobile). Così, il valore dell'investimento, espresso dal prezzo o dal valore di mercato in valuta, potrà essere rapportato a differenti elementi del business, al fine di qualificare il tipo d'investimento, la sua attrattività e la sua comparabilità rispetto ad altri simili. Si avrà pertanto il valore dell'investimento rapportato al numero di camere, indicatore sintetico di misura e di tipologia d'investimento in diverse categorie di prodotto e il rendimento o yield dell'investimento, qualificato come il rapporto tra il margine operativo netto e il prezzo scambiato o valore di mercato stimato dell'asset. In considerazione dell'eterogeneità d'investimenti alberghieri, della loro natura e della diversità degli investitori, tali indicatori sintetici si rivelano piuttosto utili per una prima valutazione dell'investimento, essendo successivamente affiancati da analisi sul valore più approfondite che possano tenere conto di possibili upside del prodotto alberghiero e di strategie di riposizionamento dell'asset sul mercato. ♦



### METRICHE DI PERFORMANCE GESTIONALE E D'INVESTIMENTO

Metriche di performance	Esempio	Metriche d'investimento	Esempio
<b>Occupancy</b>	80%	Prezzo del bene scambiato o valore di mercato	€ 15.000.000
<b>ADR</b>	€ 130	Prezzo espresso per numero di camere	Numero di camere 100 Valore € 150.000/Camera
<b>RevPAR</b>	€ 104	Rendimento (yield)	Mol: 1.200.000 Mol/Prezzo: 8%
<b>TRevPAR</b>	€ 112		
<b>GOPPAR</b>	€ 40		