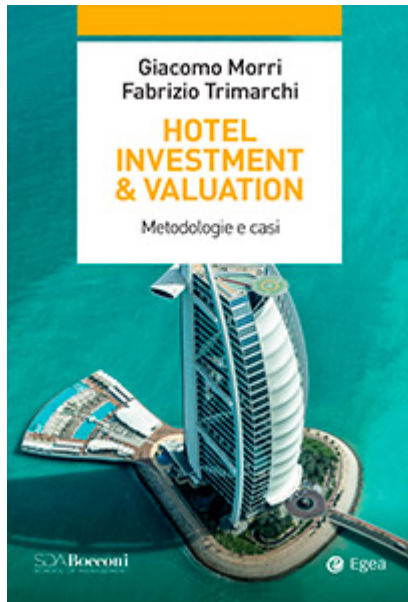


## HOTEL INVESTMENT & VALUATION

# LA GESTIONE CARATTERISTICA ALBERGHIERA E I RISULTATI ECONOMICI

Capitolo 5



**Giacomo Morri**

Associate Professor of Practice & Faculty Deputy Managing Corporate Finance & Real Estate  
SDA Bocconi

**Fabrizio Trimarchi**

Managing Partner  
Hotel Seeker

# La contabilità alberghiera: principi e peculiarità



- Dal punto di vista patrimoniale
  - **si registra spesso una prevalenza delle componenti immobilizzate**, relative alla presenza dell'immobile alberghiero, mentre le altre voci dell'attivo e il capitale circolante appaiono essere meno rilevanti rispetto alle prime
- Dal punto di vista economico
  - le voci di ricavo sono spesso raggruppate in macro-categorie e non identificano direttamente i servizi da cui i ricavi provengono
  - **le voci di costo più rilevanti sono costituite dal Costo del lavoro e in alcuni casi dai Costi di acquisto per servizi e materie prime**, come per esempio per la ristorazione. Anche i costi associati alla manutenzione e ai rinnovi possono risultare importanti

# La contabilità alberghiera: principi e peculiarità



Bilancio Società Alfa Hotels S.r.l. - Stato Patrimoniale	
<b>Attivo</b>	
B) Immobilizzazioni	
I - Immobilizzazioni immateriali	
Valore lordo	€ 2.500.000
Ammortamenti	€ 1.365.000
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>€ 1.135.000</b>
II - Immobilizzazioni materiali	
Valore lordo	€ 35.000.000
Ammortamenti	€ 16.540.000
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>€ 18.460.000</b>
<b>Totale immobilizzazioni (B)</b>	<b>€ 19.595.000</b>
C) Attivo circolante	
II - Crediti	
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 128.000
esigibili oltre l'esercizio successivo	€ 365.000
Totale crediti	€ 493.000
IV - Disponibilità liquide	
Totale disponibilità liquide	€ 235.000
<b>Totale attivo circolante (C)</b>	<b>€ 728.000</b>
D) Ratei e risconti	
<b>Totale ratei e risconti (D)</b>	<b>€ 28.000</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>€ 20.351.000</b>
<b>Passivo</b>	
A) Patrimonio netto	
I - Capitale	€ 7.800.000
II - Riserva da sovrapprezzo delle azioni	€ 180.000
III - Riserve di rivalutazione	€ 863.000
IV - Riserva legale	€ 150.000
VII - Altre riserve, distintamente indicate	
Varie altre riserve	€ 185.000
Totale altre riserve	€ 185.000
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	
Utile (perdita) dell'esercizio	€ 1.214.166
Utile (perdita) residua	€ 1.214.166
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>€ 10.392.166</b>
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	€ 68.500
D) Debiti	
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 1.487.834
esigibili oltre l'esercizio successivo	€ 8.370.000
Totale debiti	€ 9.857.834
E) Ratei e risconti	
Totale ratei e risconti	€ 32.500
<b>Totale passivo</b>	<b>€ 20.351.000</b>

Bilancio Società Alfa Hotels S.r.l. - Conto Economico	
<b>A) Valore della produzione</b>	
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 5.400.000
5) Altri ricavi e proventi	€ 75.000
Altri ricavi	-
Totali altri ricavi e proventi	-
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>€ 5.475.000</b>
<b>B) Costi della produzione</b>	
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	€ 857.725
7) Per servizi	€ 829.050
8) Per godimento di beni di terzi	€ 36.500
9) Per il personale	
a) Salari e stipendi	€ 872.000
b) Oneri sociali	€ 328.000
c) Trattamento di fine rapporto	€ 68.500
e) Altri costi	€ 209.500
<b>Totale costi per il personale</b>	<b>€ 1.478.000</b>
10) Ammortamenti e svalutazioni	
a) Ammortamento immobilizzazioni immateriali	€ 120.000
b) Ammortamento immobilizzazioni materiali	€ 285.000
d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	€ 1.000
<b>Totale ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>€ 406.000</b>
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	€ 12.500
14) Oneri diversi di gestione	€ 161.975
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>€ 3.781.750</b>
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)	€ 1.693.250
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>	
15) Proventi da partecipazioni	-
16) Altri proventi finanziari	€ 1.850
c) Da titoli iscritti nell'attivo circolante	-
d) Proventi diversi dai precedenti	-
17) Interessi e altri oneri finanziari	€ 11.000
<b>Totale proventi e oneri finanziari</b>	<b>-€ 9.150</b>
<b>D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie</b>	
18) Rivalutazioni	-
19) Svalutazioni	-
<b>Totale delle rettifiche</b>	<b>-</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A-B±C±D)</b>	<b>€ 1.684.100</b>
20) Imposte sul reddito dell'esercizio	€ 404.184
a) Imposte correnti	€ 65.750
b) Imposte differite (anticipate)	-
<b>21) Utile dell'Esercizio</b>	<b>€ 1.214.166</b>

# Il sistema USALI



Il sistema di standard contabile alberghiero persegue tre principali finalità:

1. fornire un sistema di classificazione dei conti applicabile a ogni tipo d'impresa alberghiera, indipendentemente dalle dimensioni e dalla tipologia
2. creare un metodo condiviso di misurazione dei risultati e delle performance di tale categoria d'impresa
3. consentire, attraverso la standardizzazione dei conti e dei risultati, attività di analisi comparative tra imprese e gruppi d'impresa

# Il sistema USALI



La struttura degli standard viene elaborata in applicazione dei classici documenti contabili (conto economico, stato patrimoniale, nota integrativa, rendiconto finanziario)

**Prospetti Contabili Operativi.** Tale serie di prospetti, e le voci contabili che compongono i prospetti, riguardano:

- Prospetto Operativo di Riepilogo Camere
- Ristorazione Altri Reparti Operativi
- Affitti Attivi e Altri Ricavi
- Costi Generali e Amministrativi
- Costi Marketing e Vendite
- Costi Gestione dell'immobile e Manutenzione
- Utenze
- Costi di Management
- Affitti Passivi, Tasse e Imposte sull'immobile, Altre Tasse e Imposte, Assicurazioni
- Lavanderia
- Caffetteria Dipendenti
- Costi associati a Salari e Stipendi
- Livelli e Posizioni di Lavoro per Reparto

# Il sistema USALI



**Il Prospetto Operativo di Riepilogo** si divide a sua volta in sei sezioni:

1. Ricavi
2. Costi di Reparto
3. Costi Operativi Comuni
4. Costi di Management
5. Costi Fissi
6. Riserve e Accantonamenti per Sostituzioni e Rimpiazzi

il Prospetto Operativo consente di identificare differenti risultati:

- Reddito Totale dei Reparti (Total Departmental Income)
- Reddito Operativo Lordo (Gross Operating Profit)
- Reddito al lordo dei Costi Fissi (Income Before Fixed Charges)
- Reddito Operativo Netto (Net Operating Income)
- Reddito Operativo Netto Rettificato (Adjusted Net Operating Income)

# Il sistema USALI

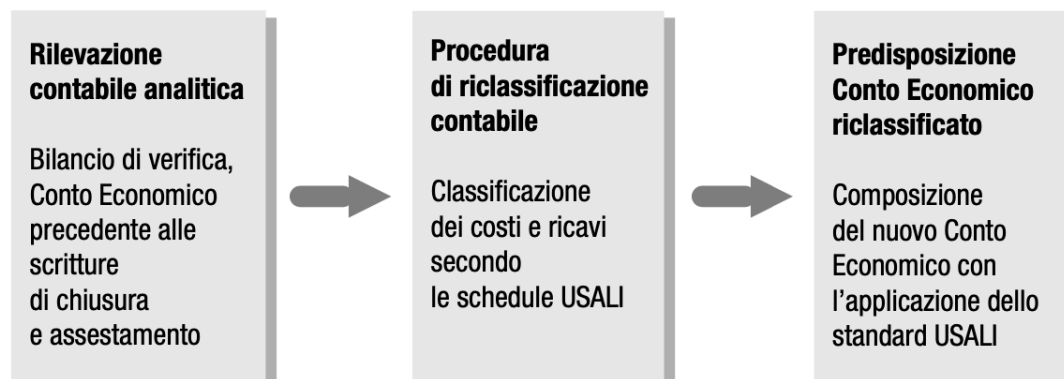


## Il sistema di rilevazione USALI

- consente d'identificare in modo univoco il risultato economico delle singole operazioni della gestione, quantificando la contribuzione delle stesse aree operative al risultato complessivo della gestione
- permette di rappresentare in modo più efficace il risultato della gestione caratteristica dell'impresa alberghiera rispetto alle semplici rilevazioni contabili aventi finalità civilistiche

L'elemento più innovativo apportato da tale standard contabile risiede nella rappresentazione dei ricavi e costi associabili alle aree di gestione operativa alberghiera, mediante una rilevazione effettuata per reparto

# La contabilità alberghiera: principi e peculiarità



Conto Economico Albergo Alfa - Riclassificazione USALI		
<b>Voci</b>		
<b>Ricavi</b>		
Camere	€ 3.750.000	68,5%
Ristorazione	€ 1.200.000	21,9%
Altri Reparti Operativi	€ 450.000	8,2%
Affitti Attivi e Altri Ricavi	€ 75.000	1,4%
<b>Ricavi Totali</b>	<b>€ 5.475.000</b>	<b>100,0%</b>
<b>Costi di Reparto</b>		
Camere	€ 1.162.500	31,0%
Ristorazione	€ 936.000	78,0%
Altri Reparti Operativi	€ 247.500	55,0%
<b>Costi di Reparto Totali</b>	<b>€ 2.346.000</b>	<b>42,8%</b>
<b>Reddito Totale dei Reparti</b>	<b>€ 3.129.000</b>	<b>57,2%</b>
<b>Costi Operativi Comuni</b>		
Costi Generali e Amministrativi	€ 328.500	6,0%
Marketing e Vendite	€ 246.375	4,5%
Costi di Gestione dell'Immobile e Manutenzione	€ 191.625	3,5%
Utenze	€ 219.000	4,0%
<b>Costi Operativi Comuni Totali</b>	<b>€ 985.500</b>	<b>18,0%</b>
<b>Reddito Operativo Lordo</b>	<b>€ 2.143.500</b>	<b>39,2%</b>
Costi di Management	-	-
<b>Reddito al Lordo dei Costi Fissi</b>	<b>€ 2.143.500</b>	<b>39,2%</b>
<b>Costi Fissi</b>		
Affitti Passivi	-	-
Tasse e Imposte sull'Immobile	€ 54.750	1,0%
Assicurazioni	€ 54.750	1,0%
<b>Costi Fissi Totali</b>	<b>€ 109.500</b>	<b>2,0%</b>
<b>Reddito Operativo Netto</b>	<b>€ 2.034.000</b>	<b>37,2%</b>
Riserve e Accantonamenti per Sostituzioni e Rimpiazzi	€ 164.250	3,0%
<b>Reddito Operativo Netto Rettificato</b>	<b>€ 1.869.750</b>	<b>34,2%</b>



# La contabilità alberghiera: principi e peculiarità



## Scostamenti inerenti alle voci di ricavo

la voce principale «Ricavi delle Vendite e delle Prestazioni» può prevedere la suddivisione dei ricavi per voce di servizio erogabile all'interno dell'albergo, mediante una distribuzione tra i Ricavi da Prestazioni Alberghiere, da Prestazioni Ristorante, da Affitto Sale, da Bar, da Breakfast, e provenienti dalla voce «Altri Ricavi»

## Scostamenti inerenti alle voci di costo

Il più importante punto di differenziazione tra la rilevazione civilistica e quella operativa riguarda la presenza esplicita dei costi del personale associati ai singoli reparti. Le voci di costo inerenti agli acquisti di materie prime, di prodotti finiti di diversa natura, di materiali di consumo e altri manufatti fisici a supporto dell'erogazione dei servizi alberghieri rappresentano un'area di rilevazione effettuabile con elevato livello di dettaglio

# Principali indicatori di performance della gestione operativa alberghiera



I principali indicatori sintetici di performance della gestione sono rappresentati dai seguenti indici:

- **tasso di occupazione delle camere**, espresso in percentuale: esprime sinteticamente il numero di camere occupate dai clienti nell'unità di tempo di riferimento (giorno, mese, anno) ed è uguale al rapporto tra il numero di camere occupate e il numero di camere disponibili nell'unità di tempo considerata
- **ricavo medio per camera ARR (Average Room Rate)**, espresso in valuta: esprime il ricavo netto derivante dalla vendita delle camere per gli ospiti dell'albergo, rapportato all'effettivo numero di camere occupate

# Principali indicatori di performance della gestione operativa alberghiera



- Un ulteriore indicatore di performance, derivato dai due precedenti, **è il ricavo per camera disponibile o RevPAR (Revenue Per Available Room)**, ottenuto dalla moltiplicazione tra il ricavo medio e il tasso di occupazione. Il RevPAR indica il livello di ricavo ottenuto dalla vendita delle camere alberghiere in ipotesi di piena occupazione, rappresentando un ulteriore indice di comparazione sintetica delle performance gestionali dell'albergo
- Analogamente, inoltre, è possibile derivare il cosiddetto Total RevPAR, ovvero il rapporto tra i ricavi complessivi lordi dell'albergo e le camere disponibili totali, anch'esso utile per effettuare analisi comparative

# La redazione del Conto Economico previsionale – Stima dei ricavi



Partendo dai ricavi storici della gestione dell'immobile alberghiero, rappresentati dalle voci tipiche classificate attraverso lo standard USALI, si possono successivamente prendere in considerazione i seguenti metodi:

- **comparazione diretta** con i conti economici di operazioni alberghiere comparabili
- **applicazione di analisi POR** (Per Occupied Room) e **PAR** (Per Available Room)

La stima dei ricavi si baserà, pertanto, sul livello di ricavi ottenuti storicamente dall'albergo, in un arco di tempo sufficientemente ampio da considerare eventuali scostamenti derivanti da eventi interni alla gestione ed eventi esterni derivanti dal mercato, ma terrà conto anche di livelli di ricavo ottenibili in condizioni comparabili per unità alberghiere che possiedano le medesime caratteristiche dell'albergo oggetto di indagine

# La redazione del Conto Economico previsionale – Stima dei ricavi



Le analisi **POR PAR** consentono di calcolare indici di efficienza e produttività delle singole aree di gestione, basandosi sulla costruzione d'indicatori e metriche di performance rapportate alla dimensione dell'unità alberghiera, espressa attraverso sia il numero di camere disponibili, sia il numero di camere vendute.

- L'indicatore **POR** esprime il rapporto tra i ricavi generati dal reparto preso in esame (per esempio, la Ristorazione) e il numero di camere vendute annue
- L'indicatore **PAR** è espresso invece quale rapporto tra i ricavi di reparto e il numero di camere disponibili giornaliere

Performance	Albergo A	Albergo B	Albergo C
Numero di camere	100	150	200
Camere Disponibili Annue	36.500	54.750	73.000
Tasso di Occupazione Annuo (%)	68,0%	64,0%	59,0%
Camere Vendute Annue	24.820	35.040	43.070
Ricavo Medio Camera (€)	145	110	105
Ricavi Totali Reparto Camera (€)	3.598.900	3.854.400	4.522.350
Ricavi Totali Reparto Ristorazione (€)	560.000	895.600	1.487.000
Ricavi Totali Altri Reparti Operativi (€)	125.000	254.000	386.200
<b>Applicazione Reparto Ristorazione</b>			
Indice POR	22,6	25,6	34,5
Indice PAR	5.600	5.971	7.435
<b>Applicazione Reparto Altri Reparti Operativi</b>			
Indice POR	5,0	7,2	9,0
Indice PAR	1.250	1.693	1.931

# La redazione del Conto Economico previsionale – Stima dei costi



- Anche in tale caso, le stime sulle proiezioni della gestione alberghiera devono tenere conto delle performance storiche raggiunte dall'albergo
- Rispetto alla creazione di stime dei ricavi, per la stima dei costi sovengono ulteriori fattori da prendere in esame, sia legati agli aspetti di efficienza della gestione operativa dell'albergo, sia per le caratteristiche e la natura dei costi stessi associati alla gestione
- Sul primo punto, dell'**efficienza**, è necessario sottolineare come – data l'elevata eterogeneità degli immobili alberghieri e ricettivi e la gestione a essi associabile – **si riscontrino nella prassi differenze significative tra alberghi comparabili, con il risultato che il livello di efficienza ottimale o «normalizzato» sia non facile da identificare**
- L'efficienza è definita quale capacità di produrre livelli di marginalità economica adeguati nella gestione, nel rispetto di categorie uniformi di operazioni

# La redazione del Conto Economico previsionale – Stima dei costi



- Rispetto al secondo punto, relativo alla natura dei costi stessi, appare opportuno evidenziare come la stima dei costi per la composizione delle proiezioni debba tenere conto della tipologia di costi (fissi, variabili), della loro allocazione più pertinente (costi diretti e indiretti), della loro associabilità ad aree determinate della gestione alberghiera (costi di reparto, costi comuni a più reparti)
- Anche e soprattutto per l'analisi dei costi, l'approccio POR PAR appare particolarmente indicato per esprimere – in modo omogeneo – i livelli di efficienza nei costi della gestione alberghiera





**SDA Bocconi**  
School of Management

[giacomo.morri@sdabocconi.it](mailto:giacomo.morri@sdabocconi.it)

**Giacomo Morri MRICS, Faculty Deputy for  
Corporate Finance & Real Estate  
SDA Bocconi School of Management**

*Faculty Deputy for Corporate Finance & Real Estate,  
Associate Professor of Practice  
SDA Bocconi School of Management  
Professor of Real Estate Finance, Finance Department,  
Bocconi University  
Member and Registered Valuer, RICS Royal Institution  
of Chartered Surveyors  
Past President, European Real Estate Society  
[www.sdabocconi.it/realestate](http://www.sdabocconi.it/realestate)  
[www.propertyfinance.it](http://www.propertyfinance.it)  
[giacomo.morri@sdabocconi.it](mailto:giacomo.morri@sdabocconi.it)*



[www.morri-trimarchi.it](http://www.morri-trimarchi.it)



**Hotel  
Seeker**

**Fabrizio Trimarchi MRICS, Managing Partner  
Hotel Seeker**

*Past Vice President, Jones Lang LaSalle Hotels, Milan  
Italy  
Postgraduate Certificate in Real Estate, Henley  
Business School, University of Reading, UK  
Advanced Certificate in Real Estate, Development &  
Hotel Investment, Cornell School of Hotel  
Administration, USA  
Master SDA Bocconi, Milan, Italy  
Member and Registered Valuer, RICS Royal Institution  
of Chartered Surveyors  
[www.hotelseeker.it](http://www.hotelseeker.it)  
[fabrizio.trimarchi@hotelseeker.it](mailto:fabrizio.trimarchi@hotelseeker.it)*