

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Planning and Control

Budgeting e Controllo di gestione nell'ambito dell'industria alberghiera. Il caso Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Prof. Fabrizio Granà

RELATORE

Prof. Cristiano Busco

CORRELATORE

Matteo Bernardini, Matr. 718851

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

Indice

Introduzione.....pag. 5

Capitolo 1: Budgeting e Controllo di Gestione. Aspetti generali e teorici

1.1 Il Controllo di Gestione: definizione del concetto.....pag. 6

1.2 Definizione di contabilità analitico-gestionale.....pag. 8

1.2.1 Confronto tra contabilità generale e contabilità analitico-gestionale.....pag. 9

1.3 I costi.....pag. 13

1.4 Classificazione dei costi.....pag. 14

1.4.1 Costi fissi e costi variabili.....pag. 14

1.4.2 Costi diretti e costi generali o indiretti.....pag. 20

1.4.3 Costi standard e costi discrezionali.....pag. 22

1.4.4 Costi di prodotto e costi di periodo.....pag. 22

1.4.5 Costi opportunità.....pag. 23

1.4.6 Costi controllabili e costi non controllabili.....pag. 23

1.5 La determinazione del full cost.....pag. 24

1.6 Metodologie per la definizione del costo.....pag. 25

Capitolo 2: La contabilità analitica per centro di costo

2.1 Introduzione.....pag. 32

2.2 Orientamento per centri di costo nell'impresa alberghiera.....pag. 33

2.3 Fasi per la determinazione del costo.....pag. 35

2.3.1 La fase di localizzazione.....pag. 37

2.3.1.1 Costi di manodopera.....pag. 38

2.3.1.2 Costi delle utenze.....pag. 40

2.3.1.3 Costi dei combustibili.....pag. 41

2.3.1.4 Costi di manutenzione e riparazione.....pag. 41

2.3.1.5 Costi dei materiali.....pag. 42

2.3.1.6 Ammortamenti.....pag. 42

2.3.2 La fase di allocazione.....pag. 43

2.3.3 La fase di imputazione.....pag. 45

2.4 Le responsabilità del management.....pag. 47

Capitolo 3: L'impresa alberghiera e le caratteristiche strutturali

3.1	Definizione e ambito operativo.....	pag. 49
3.2	La rigidità dell'offerta.....	pag. 52
3.3	Le problematiche gestionali dei servizi alberghieri.....	pag. 56
3.4	Articolazione dell'impresa alberghiera in reparti.....	pag. 58
3.4.1	<i>Il servizio di ricevimento (reception).....</i>	<i>pag. 61</i>
3.4.2	<i>Il servizio governante e pulizia (housekeeping).....</i>	<i>pag. 64</i>
3.4.3	<i>Le aree funzionali: "non service departments".....</i>	<i>pag. 65</i>
3.4.4	<i>Il servizio ristorante e bar.....</i>	<i>pag. 65</i>

Capitolo 4: Il *budgeting system* nell'impresa alberghiera

4.1	Introduzione.....	pag. 67
4.2	Aspetti generali e definizione di budget.....	pag. 67
4.3	I costi standard.....	pag. 71
4.4	Il controllo del budget e l'analisi degli scostamenti.....	pag. 73
4.5	Budget Room Division.....	pag. 75
4.6	Budget Food&Beverage.....	pag. 81
4.6.1	<i>Budget ristorante.....</i>	<i>pag. 82</i>
4.6.2	<i>Budget bar.....</i>	<i>pag. 88</i>
4.6.3	<i>Budget minibar.....</i>	<i>pag. 89</i>
4.7	Budget attività wellness e health club.....	pag. 91
4.8	Budget altre aree operative.....	pag. 94
4.9	Budget affitti, concessioni, commissioni e altri ricavi.....	pag. 95
4.10	Budget marketing.....	pag. 97
4.11	Budget costi amministrativi e contabili.....	pag. 98
4.12	Budget degli investimenti.....	pag. 100
4.13	Budget finanziario d'impresa.....	pag. 102
4.14	Budget generale d'impresa (<i>Master Budget</i>).....	pag. 108

Capitolo 5: Strumenti per la gestione. Margine di Contribuzione, Make or Buy decisions e Break-Even Point

5.1	Introduzione.....	pag. 110
5.2	Il Margine di Contribuzione.....	pag. 116
5.3	I Ricavi.....	pag. 116
5.4	Il confronto tra costi e ricavi.....	pag. 118
5.5	La valutazione degli investimenti.....	pag. 122
5.6	Make or Buy decisions.....	pag. 123
5.7	Il <i>Break-Even Point</i>.....	pag. 125
5.8	Lo <i>Yield Management</i>.....	pag. 133

Capitolo 6: Il caso del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

6.1	Introduzione.....	pag. 139
6.2	Considerazioni di carattere gestionale sull'andamento 2019-2020.....	pag. 139
6.3	Aspetti amministrativi.....	pag. 141
6.4	Aspetti contabili.....	pag. 143
6.4.1	<i>Stato Patrimoniale al 31/12/2020</i>.....	pag. 144
6.5	Analisi Finanziaria.....	pag. 149
6.5.1	<i>Conto Economico al 31/12/2020</i>.....	pag. 152
6.6	Analisi del budget.....	pag. 155
6.7	Considerazioni conclusive.....	pag. 168
	Bibliografia.....	pag. 170
	Riassunto.....	pag. 175

Introduzione

In Italia l'industria del turismo è un'importante attività economica che rappresenta una componente pari a circa il 7% del PIL nazionale nel 2020, con un contributo di 116 miliardi di euro da parte dell'intero indotto. Nonostante i processi di globalizzazione abbiano portato ad un cambiamento nei meccanismi sottostanti la domanda e la filiera dell'offerta turistica, in particolare a causa della comparsa di nuove destinazioni che competono con le tradizionali e più mature, l'Italia è da sempre una delle mete di viaggio più ambite e visitate e resta saldamente tra i primi cinque Paesi a livello globale.

Obiettivo di questo lavoro è descrivere come le imprese alberghiere operano non solo a livello di attività *core* ma come pianificano la propria gestione e come questa viene tenuta sotto controllo dal management e con quali strumenti. La gestione della contabilità d'impresa rappresenta solo uno dei molti strumenti a disposizione del management o dell'imprenditore ai fini del posizionamento competitivo dell'impresa nell'ambito del proprio contesto di riferimento. I cambiamenti in atto nel mercato turistico, in particolare la sua progressiva globalizzazione e l'evoluzione della domanda verso esigenze sempre più articolate e non ultimo il fenomeno della pandemia da Covid-19 impongono agli operatori turistici ma anche ai soggetti pubblici territoriali lo sviluppo di nuove competenze e capacità per poter ottenere e mantenere un proprio vantaggio competitivo. Le conoscenze richieste per operare nel settore richiedono sempre più la consapevolezza di metodi di pianificazione e controllo delle imprese e delle potenzialità di una corretta gestione finanziaria necessari allo sviluppo aziendale. Le ragioni dell'interdisciplinarietà tra turismo, gestione d'impresa e finanza sono molteplici e richiedono un approccio in grado di applicare i principali schemi e concetti nelle politiche del turismo a livello sia di comparto sia di gestione della destinazione.

L'elaborato si sviluppa in 6 capitoli dei quali i primi due espongono in generale i concetti di base di contabilità analitica e *budgeting system* per poi applicare tali concetti e strumenti alle dinamiche di gestione delle imprese alberghiere.

Il lavoro si sviluppa iniziando nel primo capitolo con i concetti di controllo di gestione, *budgeting* e contabilità analitica d'impresa nella sua più ampia definizione per illustrare in generale gli argomenti.

Il secondo capitolo illustra nello specifico la definizione dei centri di costo e della contabilità analitica per centri di costo, introducendo l'applicazione di quanto finora esposto nell'ambito delle imprese alberghiere.

Il terzo capitolo mostra una panoramica generale delle caratteristiche peculiari delle imprese alberghiere in termini di struttura e di altre fattispecie tipiche.

Nel quarto capitolo si delineano i principali strumenti a disposizione del management per la redazione dei vari budget settoriali e del *Master Budget* d'impresa, dopo un'esaustiva digressione su cosa sia e a che cosa serva il prospetto di budget, nello specifico per la tipologia di imprese oggetto di analisi.

Il capitolo quinto illustra ulteriori strumenti a disposizione del management per una migliore programmazione e definizione dei processi nell'arco di piano. Il capitolo si sviluppa partendo nuovamente dalle definizioni generali dei concetti esposti per poi trovare applicazione pratica nell'ambito di riferimento.

L'elaborato si conclude, al sesto capitolo, con l'analisi di un caso aziendale reale relativo alla pianificazione ed alla redazione del budget *Room Division* e generale di una struttura alberghiera 5 stelle situata a Roma, il Parco dei Principi Grand Hotel & SPA, dove lo scrivente ha avuto il piacere di lavorare nel periodo tra luglio 2019 e settembre 2020.

CAPITOLO 1 – BUDGETING E CONTROLLO DI GESTIONE. ASPETTI GENERALI E TEORICI

1.1 Il Controllo di Gestione: definizione del concetto

Gino Zappa, uno dei padri fondatori della moderna ragioneria, definisce l'azienda come “(...) una coordinazione economica in atto, istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani” ed è inoltre “un istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento di bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento ed il consumo della ricchezza”¹. Partendo da tale definizione, l'azienda viene considerata come un sistema proteso al conseguimento di una moltitudine di fini. In tale contesto, il controllo di gestione costituisce un sistema fondamentale a supporto delle decisioni aziendali. La base di un sistema informativo aziendale è costituita da rilevazioni quantitative il cui frutto è la rilevazione dei risultati, sia interni che esterni. In altre parole, le decisioni prese dal management aziendale vengono trasformate in dati tangibili tramite rilevazioni quantitative; questo consente non solo di “correggere il tiro” per le decisioni future ma anche e forse soprattutto consente di selezionare ed interpretare nel modo più opportuno e corretto per la vita dell'impresa le informazioni esterne. Senza un regolare flusso di informazioni utili e rilevanti per i diversi interlocutori (c.d. *stakeholders*) che interagiscono con l'azienda ed all'interno dell'azienda stessa, la sua sopravvivenza risulterebbe seriamente compromessa.

In generale, il sistema informativo aziendale di rilevazione ed elaborazione delle informazioni viene idealmente rappresentato da “sub-sistemi” consapevolmente progettati per fornire le informazioni necessarie ad alimentare i flussi di comunicazione economica indirizzati all'esterno dei confini aziendali ma anche sostenere il management (in un'ottica quindi strettamente interna) nella sua azione di coordinamento e guida della gestione aziendale.

Affinché sia efficace, il sistema di pianificazione e controllo deve seguire delle fasi:

(1) Identificazione e definizione della Strategia d'Impresa alla luce della Mission, della Vision e dei Valori dell'impresa.

Tale primo step è posto tra parentesi poiché, idealmente, questo obiettivo farebbe tipicamente parte della fase di “nascita” dell'impresa stessa;

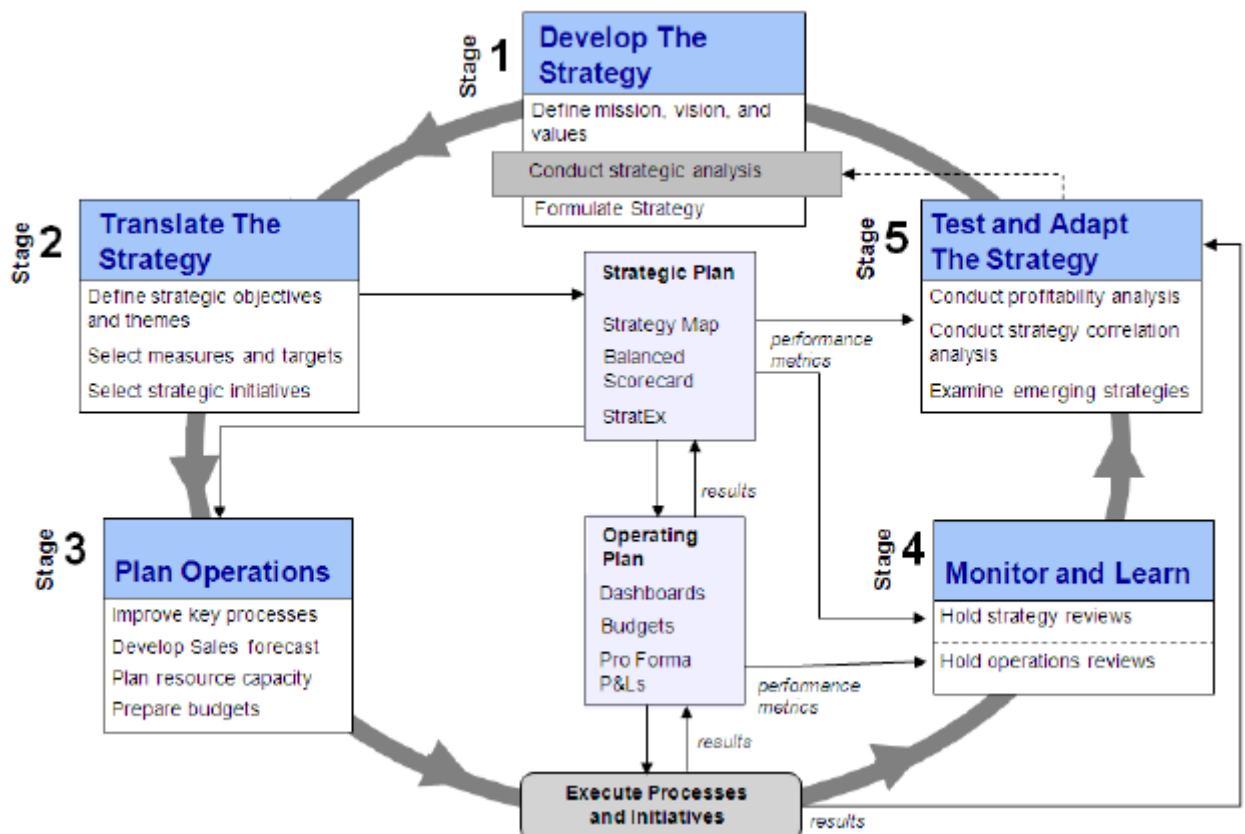
1. Individuazione degli obiettivi aziendali e sviluppo della strategia aziendale in termini:

- globali: a medio-lungo periodo,
- analitici: di breve periodo;

¹ Zappa G., 1927, “Tendenze nuove negli studi di ragioneria”, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, pag. 38

2. La strategia deve essere tradotta in azione gestionale e deve essere seguita in base a specifici obiettivi, misure, targets, iniziative. Allo stesso tempo, deve essere implementato un preciso sistema di misurazione (*KPIs*) al fine di monitorare le performance attuali;
3. Piano strategico ed operativo, ovvero esecuzione materiale della strategia formulata;
4. Monitoraggio e confronto fra obiettivi e risultati (fase di ispezione/verifica);
5. Azioni correttive che possono incidere sull'azione gestionale o sugli obiettivi da fissare; reporting interno ed esterno dei livelli di performance raggiunti ed eventuale revisione dei piani operativi e/o strategici.

Figura 1 – Mastering the Management System²



Dallo schema proposto poc' anzi si deduce che, nella dottrina economico-aziendale, il controllo di gestione viene considerato come “*il processo mediante il quale i dirigenti si assicurano che le risorse vengano ottenute e utilizzate in modo efficace ed efficiente nel*

² Kaplan e Norton, 2008 “Mastering the Management System”, Harvard Business Review, pag. 3

perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione"³. In questa definizione, per "efficacia" si intende la massimizzazione dell'output dato un certo ammontare di input; per "efficienza" si intende la massimizzazione dell'output e la contemporanea minimizzazione dell'input: in altri termini, il massimo rendimento con il minimo impiego di risorse. Il sistema di Programmazione e Controllo, così definito, va quindi a supportare i processi di definizione degli obiettivi sui quali impegnare l'azione manageriale, misura e classifica gli esiti del complesso di azioni attuate dal management e produce i rendiconti (report) necessari per attivare il confronto sistematico tra obiettivi e risultati (feedback) attraverso l'analisi degli scostamenti.

In tal senso, assume particolare valenza un approccio di tipo costi/benefici nell'analisi del bilanciamento tra il costo di "produzione" del sistema stesso ed i potenziali benefici che le misure adottate possono indurre nella qualità dei processi decisionali.

1.2 Definizione di contabilità analitico-gestionale

Il primo strumento a disposizione del management aziendale per il controllo è la contabilità generale. Essa fornisce quelle informazioni di carattere generale sull'andamento aziendale e, come obiettivo primario, rileva le operazioni di gestione intercorse tra l'azienda stessa ed i terzi al fine della redazione del Bilancio d'esercizio. In altri termini, la funzione della contabilità generale è quella di rilevare operazioni economiche già avvenute (rilevazione a consuntivo).

A sua volta, il Bilancio di esercizio, redatto seguendo la normativa civilistica, ha la funzione di determinare il reddito di esercizio ed il capitale di funzionamento dell'azienda; in tal senso, le funzioni di controllo preposte al sistema di contabilità generale sono principalmente, se non esclusivamente, legati alla determinazione del capitale di funzionamento e del reddito di esercizio.

Il sistema informativo aziendale unitariamente considerato prevede tuttavia, in aggiunta alla contabilità generale, la cosiddetta contabilità analitico-gestionale. La necessità di introdurre tale tipologia di rendicontazione deriva dal fatto che la sola contabilità generale risulta necessaria (anche e soprattutto dalla disposizione civilistica, come detto) ma non sufficiente ai fini direzionali in quanto non solo riguarda lo svolgimento della gestione ormai passata, ma allo stesso tempo trascura i fatti interni di gestione e la formazione e

³ R.N. Anthony, 1967 "Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi", ETAS, Milano, pag. 33

struttura dei costi. Definiamo quindi contabilità analitico-gestionale una specifica tecnica amministrativa di predeterminazione, rilevazione, destinazione, analisi e controllo dei costi e dei ricavi tale da permettere di “*acquistare ed impiegare le risorse in modo efficace ed efficiente, in vista del raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione, evidenziati in sede di pianificazione strategica*”⁴.

La contabilità analitico-gestionale (o dei costi) così definita è quindi un sistema che permette la rilevazione consuntiva e preventiva, l'imputazione, il raggruppamento l'analisi ed il controllo di costi e ricavi aziendali e permette quindi di monitorare lo svolgimento della gestione ed il suo grado di efficienza, di fornire i dati per la fissazione dei prezzi e accertare la loro redditività, di orientare le decisioni aziendali attraverso calcoli di convenienza economica comparata al fine di scegliere tra decisioni alternative, analizzare la redditività di settori aziendali e di singole commesse o di serie di prodotti, fornire dati anche alla stessa contabilità generale per valutare i prodotti in lavorazione ed i beni strumentali costruiti internamente ed infine determinare il costo del prodotto nonché predisporre la programmazione aziendale. Il sistema di contabilità analitica ha quindi lo scopo di consentire una corretta osservazione dei fenomeni aziendali e fornire un importante supporto informativo ai processi decisionali. Risulta pertanto evidente che il campo di applicazione di tale tipologia di contabilità sia piuttosto ampio. In aggiunta a tale strumento, assume fondamentale importanza, nell'ambito dei processi di programmazione e controllo, un altro strumento a disposizione del management aziendale: il budget. Il budget rappresenta uno dei principali strumenti ai fini direzionali ed è inteso come “*documento amministrativo avente per oggetto la gestione di un esercizio futuro, osservata negli aspetti: economico (budget economico), patrimoniale (budget patrimoniale) e finanziario (budget finanziario)*”⁵. Il budget è quindi un prospetto redatto dal management aziendale in termini di obiettivi futuri come risultato di decisioni già prese sia per l'organizzazione nel suo complesso (master budget) sia come singole divisioni e/o funzioni aziendali; tuttavia, non si tratta di un semplice strumento di informazione sulla gestione futura. Si analizzerà in maniera più dettagliata tale argomento nel proseguo del presente elaborato.

1.2.1 Confronto tra contabilità generale e contabilità analitico-gestionale

⁴ Brusa L., 1995 “Contabilità dei costi”, Giuffrè Editore, Milano, pag. 2

⁵ Brusa L., 1995 “Contabilità dei Costi”, Giuffrè Editore, Milano, pag. 3

In base a quanto precedentemente esposto, tra contabilità generale e contabilità analitico-gestionale esistono numerosi collegamenti ma è importante sottolineare la diversità dei due strumenti.

Certamente, primo in ordine di importanza tra gli elementi di analogia c'è il fatto che entrambi gli strumenti analizzano la stessa quantità, il reddito di esercizio, ma con modalità differenti.

Il primo elemento fondamentale di differenziazione è riferito ai destinatari delle informazioni fornite dai due sistemi di contabilità: nello specifico la contabilità analitica, che pone l'accento in particolare sui costi, è rivolta specificatamente ai soggetti interni all'azienda, ovvero il management (a titolo di esempio: formazione e struttura dei costi, risultati di singole operazioni o di aggregati ridotti di operazioni). La contabilità generale, viceversa, fornisce informazioni di carattere generale sia per i soggetti interni all'azienda ma anche informazioni rilevanti per i soggetti esterni (reddito, capitale di funzionamento, movimenti finanziari della gestione), in armonia con il ruolo che assume il Bilancio d'esercizio nei confronti del pubblico.

Il secondo elemento riguarda l'epoca di riferimento: la contabilità generale rendiconta esclusivamente operazioni dell'esercizio amministrativo passato, rilevate quindi in via consuntiva; la contabilità analitico-gestionale riguarda sia la gestione passata sia le informazioni che permettono di fare delle previsioni, effettuando quindi rilevazioni sia in via preventiva che in via consuntiva.

Il terzo elemento riguarda l'oggetto stesso della rilevazione, che per la contabilità analitica si riferisce a scambi interni tra i vari centri di costo, tra le varie attività o ancora tra le aree di risultato interne ad una medesima azienda; nel caso invece della contabilità generale i fatti da rilevare sono quelli relativi a scambi con soggetti terzi ed esterni all'azienda.

Il quarto elemento di differenziazione consiste nel criterio di classificazione, in quanto la contabilità generale classifica i costi (ed i ricavi) per natura (a titolo di esempio: materie prime, semilavorati, salari e stipendi) con riferimento alle cause immediate che fanno sorgere i costi e/o i ricavi, mentre la contabilità industriale li classifica in base alla loro destinazione ossia per attività, per centri di costo e/o per prodotto, con riferimento quindi alla causa finale specifica dell'operazione.

Il quinto elemento è relativo al momento in cui vengono rilevati i costi relativi alle operazioni: nel caso della contabilità generale, i costi vengono rilevati sulla base di documenti effettivi e probatori ossia dell'effettiva manifestazione numeraria; Nel caso invece della contabilità analitica, i costi vengono rilevati al momento dell'impiego/consumo dei fattori di produzione o dell'ottenimento dei risultati. Tali difformità sono accentuate dalla necessità di immediatezza delle informazioni che provengono dalla contabilità analitica e che spesso impongono valutazioni anche di carattere soggettivo.

Il sesto elemento di differenziazione consiste nella obbligatorietà della tenuta della contabilità generale, la quale è disciplinata dalla legge civile e da quella fiscale. Al contrario, la contabilità analitica non ha alcun vincolo di legge ma si rimette alle singole necessità aziendali, motivo per cui può assumere forme diverse in relazione agli specifici scopi preposti.

Il settimo elemento riguarda l'output prodotto ai fini direzionali: la contabilità analitica fa parte del sistema informativo per la direzione e per il controllo di gestione e pertanto viene utilizzata in modo più continuativo, al contrario della contabilità generale che fornisce, come detto, i dati utili alla redazione del Bilancio d'esercizio e fornisce informazioni utili solo parzialmente ai fini direzionali.

Ottavo ed ultimo elemento della presente lista è la metodologia di rilevazione, che per la contabilità generale viene effettuata normalmente tramite la partita doppia, mentre per la contabilità analitica può variare a seconda dell'organizzazione contabile e dei risultati ai quali si vuole giungere.

Di seguito si propone una tabella riassuntiva delle differenze e delle analogie tra le due tipologie di contabilità.

Figura 2 – Confronto tra contabilità generale e contabilità analitico-gestionale

	Contabilità generale	Contabilità analitico-gestionale
Destinatari delle informazioni	Soggetti esterni all'azienda	Soggetti interni all'azienda (management)
Epoca di riferimento	Esercizio passato (rilevazione consuntiva)	Esercizio passato, gestione corrente e gestione futura (rilevazione preventiva e consuntiva)
Oggetto della rilevazione	- Reddito - Capitale di funzionamento - Movimenti finanziari della gestione	- Formazione di costi e ricavi - Formazione di attività e passività - Risultati di singole operazioni e/o di aggregati ridotti di operazioni
Criterio di classificazione	Classificazione per natura	Classificazione per destinazione
Momento di rilevazione	Manifestazione numeraria (espressione esterna di costi e ricavi)	Momento dell'impiego dei fattori e/o dell'ottenimento dei risultati
Obbligatorietà di tenuta delle scritture	Obbligatoria	Nessun vincolo
Output	Dati utili alla redazione del Bilancio	Sistema informativo per la direzione
Metodologia di rilevazione	Partita doppia	Metodologie contabili o extra-contabili

Come esposto in tabella, ci sono molte differenze tra i due tipi di contabilità, ragione per cui non è corretto affermare che la seconda è una semplice analisi della prima, poiché anche se la contabilità generale viene svolta a costi consuntivi “è bene notare che è necessario disporre di alcuni valori resi noti dalla contabilità industriale stessa (come, ad esempio, le rimanenze di magazzino, per valorizzare le quali occorre conoscere i costi di produzione sostenuti)”⁶.

I collegamenti tra contabilità generale e contabilità analitica possono essere attuati mediante diverse metodologie, tra cui si annoverano:

- Sistema duplice misto: la contabilità generale viene rilevata in partita doppia mentre quella analitica viene rilevata con metodologie extra-contabili;
- Sistema duplice contabile: entrambe le tipologie di contabilità vengono rilevate utilizzando il metodo della partita doppia e sono tra esse collegate mediante appositi conti di ripresa della contabilità analitica;

⁶ Brusa L., 1995 “Contabilità dei Costi”, Giuffrè Editore, Milano, pag. 4

- Sistema unico contabile: è legato alla logica patrimoniale in cui la contabilità analitica è incorporata nella contabilità generale in maniera tale che dalla stessa si ottengano la determinazione dei costi, dei ricavi e dei risultati analitici nonché le determinazioni relative al bilancio ed il controllo di gestione finanziaria aziendale⁷

Dopo aver fatto una breve panoramica sulle differenze tra le due contabilità, risulta opportuno addentrarsi maggiormente sulle caratteristiche della contabilità analitico-gestionale con particolare attenzione, nel seguito del presente lavoro, alla sua applicazione nel settore alberghiero. Per fare ciò, è indispensabile definire le diverse categorie di costi per poi passare alla determinazione del *full cost*.

1.3 I Costi

Tutte le imprese hanno la necessità di capire quanto rende il proprio prodotto (in relazione anche a servizi o beni non fisici): comprendere la propria struttura dei costi risulta quindi indispensabile per gestire al meglio il processo decisionale aziendale. Il costante monitoraggio dei costi, infatti, permette di tenerli sotto controllo e di assicurare che le risorse vengano utilizzate in maniera efficiente. Per avere questo fondamentale tipo di informazioni è necessario però attuare una preventiva riclassificazione dei costi sulla base delle loro caratteristiche; vige infatti il cosiddetto “principio del relativismo” che afferma che *“i costi sono delle grandezze relative che vanno configurate con criteri e procedimenti logicamente diversi secondo gli scopi conoscitivi”*⁸.

In prima battuta, si definisce “costo” il valore monetario dei beni e dei servizi impiegati al fine di ottenere dei benefici, presenti o futuri. In aggiunta, si definisce “oggetto di costo” qualsiasi oggetto per il quale è desiderata una separata misurazione del costo (ad esempio un prodotto, un servizio, un progetto, un’attività, una funzione eccetera).

Il controllo ed il governo dei costi richiede che le diverse attività aziendali vengano messe in relazione con i costi delle singole risorse utilizzate; ciò implica inizialmente l’identificazione dell’attività svolta all’interno dell’organizzazione aziendale, l’individuazione delle misure di risultato per ciascuna attività e la messa in relazione delle misure di risultato con le risorse necessarie per produrre il risultato stesso⁹.

⁷ Besta F., 2007 “La ragioneria, parte I: Ragioneria generale”, vol. 1, RIREA, pag. 118

⁸ Mucelli A. e Moretti P., 2006 “L’analisi della gestione aziendale”, ESSELIBRI-SIMONE, Napoli, pag. 53

⁹ C.T. Horngren, G.L. Sundem, W.O. Stratton, D. Burgstahler, J. Schatzberg, M. Agliati, A. Ditillo, 2011, “Programmazione e Controllo”, Pearson Prentice Hall.

Il fattore che più di ogni altro esprime il risultato di una data attività (misura di output) e che genera costi, rappresenta il cosiddetto determinante di costo (cost driver).

Di seguito si propone una classificazione dei diversi tipi di costi.

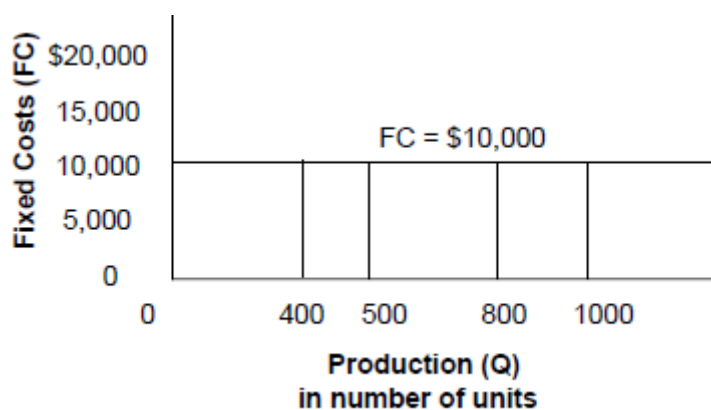
1.4 Classificazione dei costi

1.4.1 Costi fissi e costi variabili

L'elemento fondamentale che differenzia tali due tipologie di costo è il diverso comportamento che essi assumono al variare della quantità di prodotto o servizio erogato. L'andamento della variabilità è condotto in relazione alla variabile "volume", ossia alla quantità di produzione o di vendita di determinati beni o servizi.

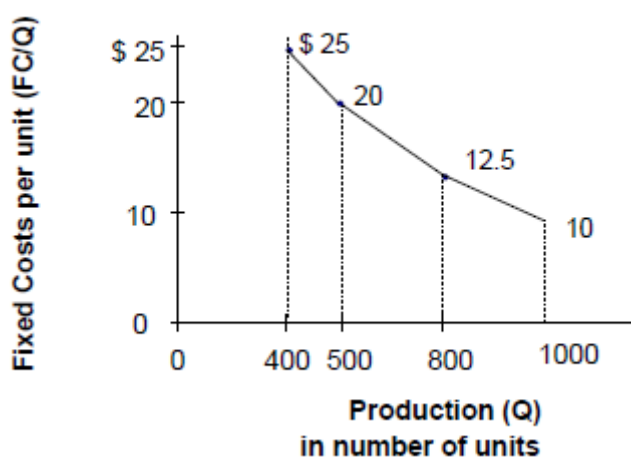
Alla luce di quanto esposto, i costi fissi (totali) sono quei costi che rimangono costanti al variare del livello di produzione (a titolo di esempio, i canoni di leasing e gli stipendi del personale).

Figura 3 – I Costi Fissi



Si precisa tuttavia che i costi fissi, che come appena detto per definizione non variano in un dato periodo di tempo, potrebbero variare in un periodo di tempo più lungo dove potrebbe variare ad esempio la capacità produttiva: questo poiché il costo fisso unitario tende a decrescere all'aumentare del livello di produzione complessivo.

Figura 3.1 – Andamento dei Costi Fissi

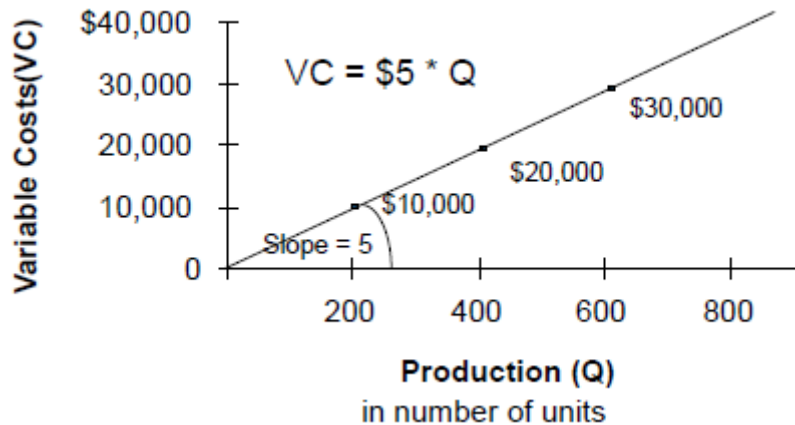


I costi fissi si possono distinguere in costi strutturali e costi fissi di gestione: i costi fissi strutturali sono quelli che sussistono indipendentemente dall'effettiva operatività dell'attività aziendale. Alcuni esempi tipici sono la quota degli ammortamenti delle immobilizzazioni aziendali di competenza dell'esercizio e gli oneri finanziari relativi al loro finanziamento; nello specifico del settore alberghiero, spesso accade che, nonostante i locali siano chiusi, sia necessaria la presenza di personale per la manutenzione e la predisposizione dei locali e delle attrezzature utilizzabili poi nei periodi di apertura.

I costi fissi di gestione sono quelli, viceversa, che si sostengono solamente quando l'attività aziendale è pienamente operativa: si possono annoverare in tale categoria una parte dei costi del personale (quello stagionale, nel caso delle strutture alberghiere).

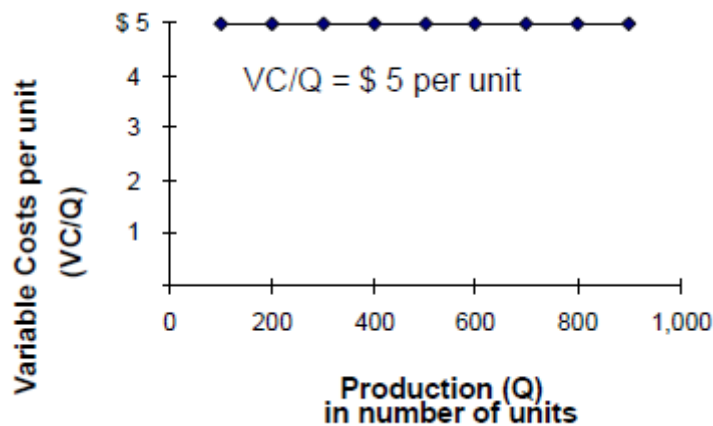
I costi variabili (totali), viceversa, variano nell'importo al variare della quantità prodotta e/o venduta (ad esempio materie prime e costi di trasporto). A loro volta, i costi variabili possono seguire diversi andamenti: si parla così di variabilità proporzionale, progressiva e digressiva. Nel primo caso i costi variabili sono proporzionali alla quantità prodotta, nel secondo caso i costi variano più che proporzionalmente rispetto alla quantità prodotta e nell'ultimo caso variano meno che proporzionalmente alla detta quantità.

Figura 4 – I Costi Variabili



Anche in questo caso va precisato, tuttavia, che il costo variabile unitario si presuppone essere costante al variare del livello di produzione complessivo.

Figura 4.1 – Andamento dei costi variabili

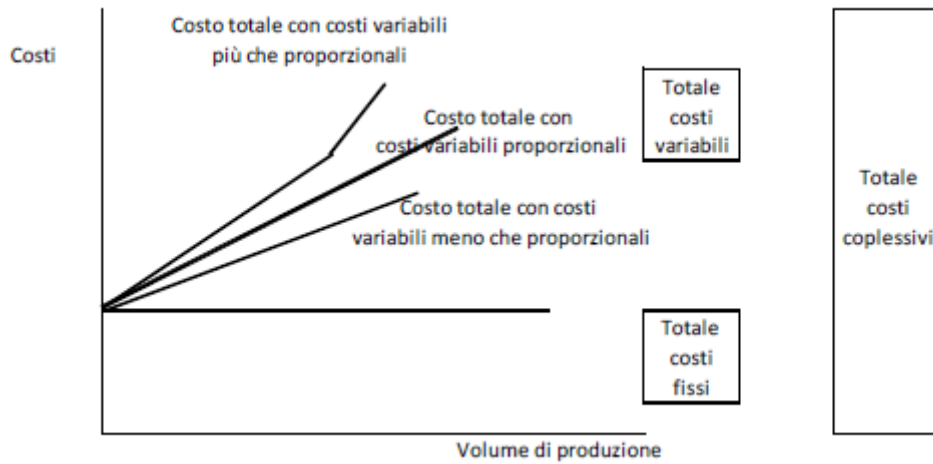


Nel grafico seguente si rappresentano i costi variabili ed i costi fissi. I costi variabili sono rappresentati da una retta crescente (ad indicare che i costi crescono al crescere delle quantità), mentre quelli fissi sono rappresentati da una retta parallela all'asse delle ascisse, poiché i costi restano costanti anche all'aumentare della quantità.

Questa distinzione assume fondamentale importanza poiché dimostra che i costi variabili sono tali se espressi in valore totale, mentre sono fissi se espressi in valore unitario.

I costi fissi, viceversa, sono costanti se espressi in valori totali e variabili se espressi in valori unitari.

Figura 5 – Andamento e tipologia dei costi



In quasi tutte le aziende, infatti, vi è un certo margine di discrezionalità che, sulla base della specifica soggettività dell'impresa, consentono almeno parzialmente di sostituire i costi fissi con costi variabili o viceversa: esempio emblematico è la sostituzione di manodopera umana con impianti automatizzati.

La distinzione tra costi fissi e costi variabili presuppone, in aggiunta a quanto poc'anzi esposto in particolare riguardo la distinzione tra costo unitario e costo totale, alcune ipotesi di seguito riassunte:

La prospettiva di analisi è statica ed assume pertanto valenza solo in un arco di tempo relativamente breve: l'orizzonte temporale considerato è di breve periodo e quindi limitato in riferimento a capacità produttiva, tecnologie e processi. La classificazione assume quindi valenza solo in una cosiddetta "area di rilevanza" (*relevant range*) all'interno della quale si annoverano le condizioni standard di svolgimento di attività produttiva.

Figura 6 – Il Relevant Range

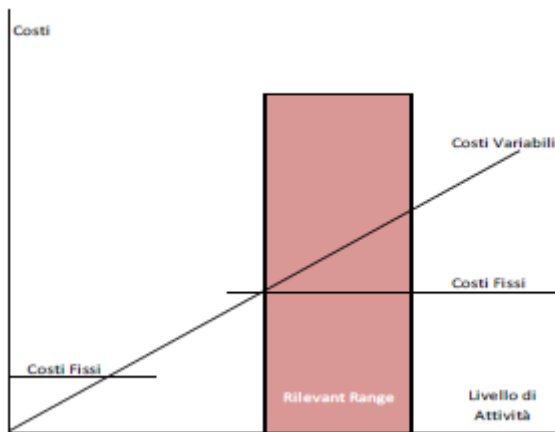
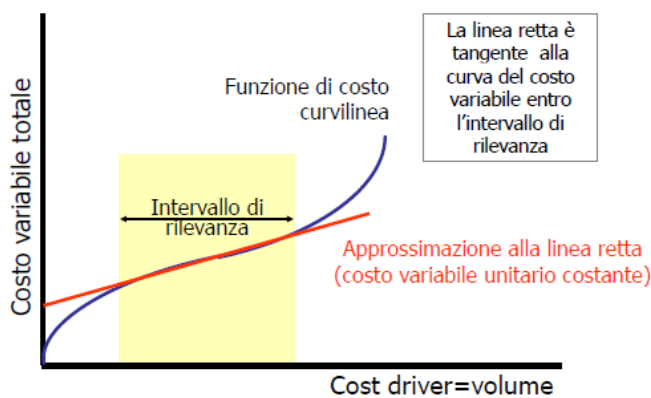


Figura 6.1 – Il Relevant Range e l’ approssimazione del costo variabile



La seconda ipotesi fondamentale è relativa al fatto che i valori di costi e di ricavi vanno intesi come totali e non unitari. In formula:

$$\text{Costo unitario variabile} = \frac{C \text{ Var Tot}}{q}$$

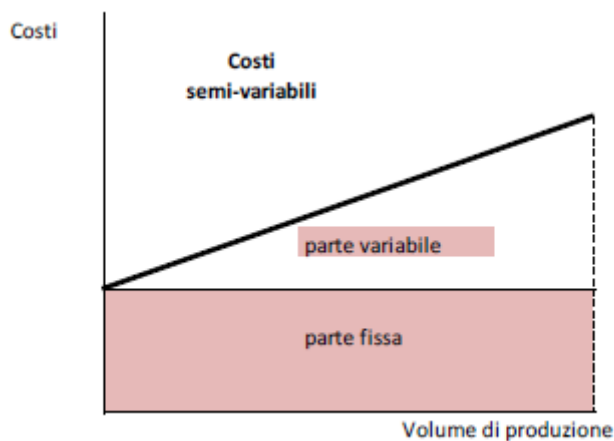
Nell’ipotesi di variabilità dei costi perfettamente proporzionale, ad un incremento unitario della produzione corrisponderebbe l’incremento del costo variabile totale in egual misura, dato il rapporto costante produzione-costo.

$$\text{Costo fisso unitario} = \frac{CF \text{ Tot}}{q}$$

Tra i costi variabili e i costi fissi trova ulteriormente spazio una categoria di costi definibili come semi variabili o semi fissi. Per tali categorie di costi vi è, contemporaneamente, una parte variabile ed una parte fissa. La differenza di nome dipende da quale delle due componenti (fissa o variabile) è preponderante sull'altra.

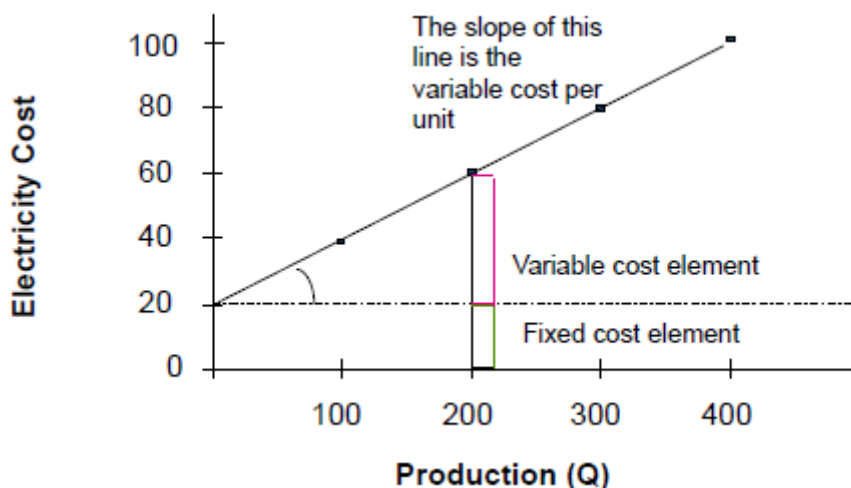
I costi semi variabili presentano una parte fissa ed una parte variabile nettamente separate tra loro:

Figura 7 – I costi semi-variabili



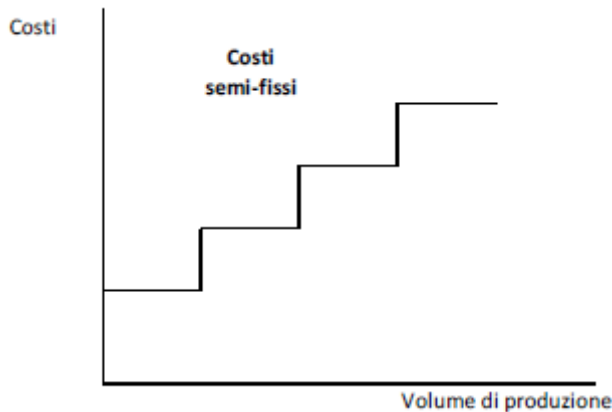
Un esempio tipico di questa categoria di costo è quello relativo contratto per la fornitura di energia elettrica: tipicamente, infatti, si tratta del pagamento da parte del consumatore di una quota fissa pagata anche in caso di mancato consumo ed una quota variabile pagata in proporzione al consumo.

Figura 7.1 – Il costo dell'elettricità



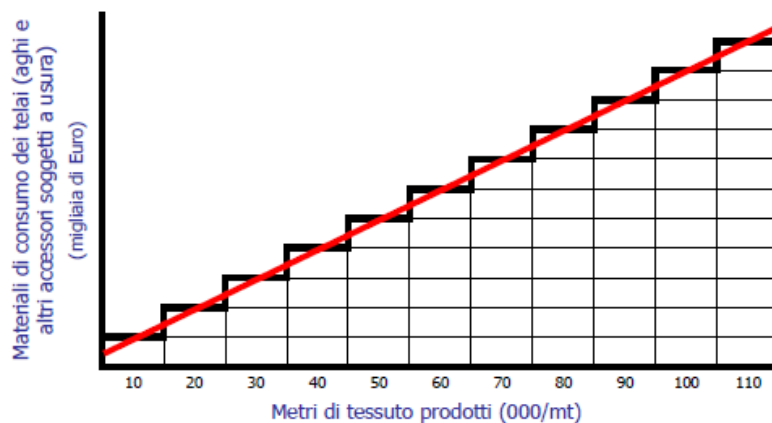
I costi semi fissi presentano invece un andamento “a gradini” dove il costo segue un andamento a scatti o gradini: il costo rimane fisso per un certo livello di produzione per poi raggiungere un certo punto oltre il quale scatta ad un altro livello di costo:

Figura 7.2 – Andamento dei costi semi fissi 1



Quando tuttavia i “gradini” sono relativamente ridotti, il comportamento del costo semi fisso è analogo a quello del costo variabile: ai fini della pianificazione aziendale avrebbe perciò senso considerarli come tali senza una perdita significativa di precisione.

Figura 7.3 – Andamento dei costi semi fissi 2



1.4.2 Costi diretti e costi generali o indiretti

I costi sostenuti dall’azienda devono essere di volta in volta allocati ad una varietà di oggetti di costo per numerosi scopi: a titolo di esempio, valutare e verificare il prezzo di vendita di un prodotto, servizio o commessa, calcolare il costo di un reparto o unità produttiva per valutarne eventualmente l’esternalizzazione o ancora per determinare la redditività di una linea di produzione. La distinzione tra costi diretti e costi generali (o indiretti) riguarda il

modo in cui i costi vengono riferiti all'oggetto di costo: i costi diretti sono quei costi che non solo possono essere misurati oggettivamente e venire ricondotti in via esclusiva e specifica ad un'unità di prodotto o ad un altro oggetto di costo, ma per i quali è anche conveniente per l'azienda procedere a misurazione. Essi consentono di verificare il costo direttamente riferibile ad una unità operativa o ad una attività aziendale ad esempio determinando, attraverso il confronto con i ricavi, la convenienza a mantenere tale unità o attività. Alcuni esempi di tale categoria di costo sono le materie prime utilizzate direttamente nella produzione e quindi riferibili esclusivamente ad un determinato prodotto oppure le provvigioni pagate ai venditori sul fatturato ottenuto.

I costi generali sono quindi, viceversa, quei costi necessari per l'esercizio complessivo di molteplici attività: non possono pertanto venire ricondotti con esattezza ad una specifica unità di prodotto o ad un altro oggetto di costo. Per tali costi è quindi impossibile o quantomeno complicato determinare con esattezza la quota da attribuire a ciascuna attività o unità operativa, ragion per cui vengono *“imputati attraverso una ripartizione soggettiva, ovvero, per mezzo di un criterio di ripartizione, che esprime attraverso valori numerici il metodo con cui i costi sono attribuiti agli oggetti cui si riferiscono”*¹⁰. I costi generali possono quindi essere ricondotti agli oggetti di costo attraverso un processo di allocazione che utilizza *driver* di costo affidabili.

Esempi di costi generali sono quelli relativi al reparto amministrazione, all'ammortamento di un impianto di produzione ma anche i costi relativi alla cancelleria o ancora alla manodopera indiretta. Sono, in definitiva, quei costi per i quali vi è un basso grado di collegamento con gli output dell'azienda.

La varietà dei costi sopra citati risulta essere piuttosto elevata, ma in definitiva è possibile fare una classificazione suddividendoli in tre macrocategorie¹¹:

- Costi generali (o indiretti): non direttamente imputabili al prodotto/servizio poiché il loro sostenimento è comune ad una molteplicità di prodotti/attività/unità;
- Costi non allocati: costi per i quali non è possibile identificare alcuna relazione con un oggetto di costo e che per ragioni di economicità o di attendibilità si ritiene preferibile non allocare. Ad esempio, il consumo di acqua calda relativo alle singole

¹⁰ Bocchino U., 1988, “La contabilità industriale a costi consuntivi”, Giuffrè Editore, Milano, pag. 27.

¹¹ Innes Mitchell A., 1994, “I costi di struttura. Metodologie ed analisi di gestione”, EGEA, Milano, pag. 13

camere di una struttura alberghiera potrebbe essere misurato oggettivamente, ma il costo derivante dall'installazione di un contatore per ogni camera risulterebbe maggiore del beneficio che si avrebbe da tale installazione.

È da notare come tutti i costi potrebbero essere allocati attraverso drivers semplici come il fatturato o i volumi di prodotto; tuttavia, al fine di rispettare la relazione tra costi allocati ed intensità di impiego delle risorse, qualora tali drivers non siano adeguati è preferibile non allocare il costo. Inoltre, i costi non allocati cambiano in relazione alla tipologia di impresa poiché si è in presenza di diverse catene del valore e/o di sistemi operativi: i costi non allocati in un'azienda potrebbero essere costi indiretti in un'altra azienda.

- Costi diretti: costi direttamente riferibili a un prodotto/servizio.

1.4.3 Costi standard e costi discrezionali

Questa distinzione ha valore soprattutto a livello di budget, ovvero di pianificazione operativa. I costi standard sono quei costi il cui ammontare per unità di prodotto/servizio offerto risulta facilmente determinabile. Un esempio è dato dalla manodopera diretta: è infatti possibile associare alla quantità di prodotto ottenuta la quantità di tempo necessaria alla produzione e determinare quindi con ragionevole esattezza il costo della manodopera diretta.

Vi sono poi altri costi di cui non è possibile determinare con esattezza l'ammontare in sede di pianificazione poiché subentrano scelte discrezionali effettuate dal management. Sono tipici costi discrezionali i costi relativi alla pubblicità per i quali generalmente non è possibile stabilire a priori il loro ammontare esatto per ottenere i risultati produttivi programmati.

1.4.4 Costi di prodotto e costi di periodo

La distinzione tra le due tipologie di costo è data dal principio di competenza, in base al quale i costi sostenuti per generare un dato ricavo dovrebbero essere imputati allo stesso periodo in cui il ricavo in oggetto viene realizzato.

Alla luce di questo, i costi di prodotto sono quei costi che concorrono a definire il valore delle rimanenze di prodotti finiti e dei semilavorati e che concorrono alla formazione del Costo del Venduto; tra questi, si includono i costi relativi ai materiali diretti, alla

manodopera diretta ed i costi indiretti di produzione. In definitiva, si tratta di quei costi imputati al prodotto/servizio.

I costi di periodo costituiscono una categoria a parte e non vengono pertanto inclusi tra i costi di prodotto; in base a questo, non concorrono alla formazione del valore delle rimanenze di esercizio (di prodotti finiti e dei semilavorati) e vengono interamente imputati a Conto Economico; in ultimo, si tratta di costi non di produzione come ad esempio i costi di marketing e di vendita (necessari per assicurare il flusso di ordini e commercializzare il prodotto) oppure i costi amministrativi e generali (necessari per sostenere le strutture amministrative e direzionali dell'impresa).

1.4.5 Costi opportunità

Essi rappresentano costi che l'impresa sembra non aver realmente sostenuto poiché non corrispondenti ad un esborso di denaro né ad un'assunzione di debito.

Per quest'ultimo motivo essi non vengono generalmente presi in considerazione poiché non immediatamente riferibili ad un'uscita di cassa: si tratta dei costi riferibili a risorse interne dell'imprenditore o dell'impresa che potrebbero essere utilizzate in maniera alternativa. La struttura particolarmente rigida tipica di molte imprese porta ad una presenza elevata di tale categoria di costi.

Come intuibile, l'individuazione e l'analisi di questi costi risulta particolarmente difficile: nel caso di imprese di piccole dimensioni, ad esempio, dove tipicamente il lavoro dei familiari o del titolare non entra a far parte della contabilità ed allo stesso tempo gli utili di gestione, spettanti al titolare, vengono reinvestiti all'interno della struttura senza di questo sussista un'evidenza contabile che evidenzia il valore del costo opportunità, che può quindi essere determinato solo in maniera parziale ed incompleta.

1.4.6 Costi controllabili e costi non controllabili

La differenza tra queste due tipologie di costi assume valenza soprattutto dal punto di vista organizzativo e della piramide gerarchica aziendale: se si considera, ad esempio, il costo sostenuto per effettuare nuovi investimenti, esso appare sicuramente controllabile da parte del management aziendale mentre risulterebbe un costo non controllabile per i soggetti che gerarchicamente si trovano ad un livello inferiore. Se si considera invece il costo delle manutenzioni e delle riparazioni, la sua controllabilità si "abbassa" fino al responsabile di

funzione. Alla luce dei due esempi sopra proposti, si definiscono quindi costi controllabili i costi sui quali l'imprenditore o il top management aziendale può esercitare una certa influenza in termini di prezzo-costo ed in termini di condizioni di impiego.

Sono, viceversa, costi non controllabili i costi non governabili nelle loro determinanti prezzo-costo e condizioni di impiego: *"(...) some of the cost traceable to a cost center are likely to be controllable by the manager, while other are not. For example, property taxes on a factory building can be traced to the factory, but the factory manager is not responsible for these taxes"*¹².

1.5 La determinazione del full cost

Come anticipato, una delle informazioni principali che qualsiasi tipo di impresa desidera ottenere è capire quanto sia redditizio il proprio prodotto o servizio: in particolar modo, è fondamentale andare a determinare il rendimento unitario netto di prodotto calcolato come la differenza tra il prezzo di vendita unitario ed il costo unitario totale. Quest'ultimo, che comprende sia il costo variabile unitario che il costo fisso unitario imputabili direttamente al prodotto o servizio in analisi, viene definito per l'appunto full cost o costo pieno industriale, ovvero quel valore che comprende tutti i costi che l'azienda ha dovuto sostenere per la produzione di un prodotto o l'erogazione di un servizio. Il full cost è quindi composto da tre parti:

1) il Costo Variabile Diretto (unitario): viene calcolato come somma delle quantità utilizzate per produrre il prodotto moltiplicata per il prezzo. Si tratta di un costo oggettivo poiché imputabile direttamente al prodotto o servizio.

2) la Quota dei Costi Fissi Speciali (unitaria): viene calcolata come somma dei costi fissi speciali (ossia univocamente riferibili al prodotto o servizio in oggetto) divisa per la quantità di prodotto (determinata precedentemente in fase di pianificazione).

L'ammontare di 1) e 2) può essere genericamente indicato come Costo Diretto.

3) la Quota dei Costi Fissi Comuni o Indiretti (unitari): viene calcolata come somma di tutte le quote (unitarie) dei costi fissi comuni calcolati in base al parametro di ripartizione scelto. Si tratta in questo caso di un ammontare del costo determinato in maniera soggettiva poiché soggettiva è la scelta del parametro da utilizzare. La

¹² Shillinglaw G., 1977, "Managerial Cost Accounting, R. D. Irwin Edition Inc., pag. 243

ripartizione dei costi fissi comuni può avvenire attraverso una base unica (full cost a base unica) oppure attraverso una base multipla (full cost a base multipla)”¹³ (Mucelli e Moretti, “L’analisi della gestione aziendale”, ESSELIBRI-SIMONE, Napoli, 2006). Nel primo caso risulta relativamente semplice poiché ci si riferisce ad un unico parametro, previa la necessaria individuazione di una base unica che possa essere appropriata per tutte le categorie di costo in oggetto. Il secondo caso, invece, appare più complicato ai fini operativi ma è decisamente più preciso poiché si riesce ad individuare un parametro appropriato per ogni tipo di costo, pur rimanendo soggettiva, anche in questo caso, la base di ripartizione.

Riassumendo:

$$\begin{aligned}
 \text{Costo Unitario Variabile} &= \sum_i q_i \cdot P \\
 &+ \\
 \text{Quota Unitaria dei Costi Fissi Speciali} &= \frac{\text{Costi Fissi Speciali Totali}}{\text{Quantità di Produzione}} \\
 &+ \\
 \text{Quota unitaria dei Costi Fissi Comuni} &= \sum \text{Quote unitarie Costi Fissi Comuni} \\
 &\quad (\text{calcolate secondo il parametro}) \\
 &= \\
 &\quad \text{Full cost}
 \end{aligned}$$

1.6 Metodologie per la definizione del costo

Dopo aver fatto una panoramica sulle diverse tipologie di costo è necessario un cenno sui metodi attraverso i quali si previene alla definizione del costo di un prodotto o servizio.

Il fatto che vi sia più di un metodo per andare a definire il costo totale riferito ad uno specifico prodotto o servizio è dovuto alla sempre più grande e diversa complessità nella gestione delle informazioni, sia interne che esterne, che ogni impresa si trova ad avere. Se infatti l’impresa si limitasse ad offrire un solo prodotto o servizio, i problemi di definizione del costo sarebbero certamente meno rilevanti (ed onerosi) ed i costi sarebbero imputabili e definibili con maggiore oggettività e certezza. Tuttavia, in quasi tutte le realtà aziendali, o

¹³ Mucelli A. e Moretti P., 2006, “L’analisi della gestione aziendale”, ESSELIBRI-SIMONE, Napoli, pag. 72

per lo meno quelle di medio-grande entità, i costi sostenuti sono spesso comuni a più prodotti e servizi oppure in altri casi non sono misurati con criteri oggettivamente ragionevoli: per tali motivi sono stati sviluppati nel tempo alcuni metodi per poter imputare nella maniera più precisa possibile le quote di costi comuni (indiretti) al prodotto o servizio finale.

In tal senso, gli orientamenti più comuni sono¹⁴:

- Orientamento ai fattori produttivi;
- Orientamento per funzioni;
- Orientamento per centri di costo;
- Activity-Based Costing System.

Tra i metodi elencati il più completo e recente è l'ultimo, anche se si presentano delle difficoltà nella sua adozione da parte delle aziende: “(...) *La sua introduzione, infatti, richiede un impegnativo lavoro di analisi organizzativa per identificare e definire le attività e quindi giungere ad elaborare un piano dei conti per attività. Tale analisi richiede tempo e impone il coinvolgimento di una pluralità di persone. Inoltre, qualora esista già un tradizionale piano dei conti di contabilità dei costi, questo può richiedere consistenti modifiche. Il nuovo piano dei conti per attività, infatti, può anche divergere sensibilmente da quello per centri di costo "tradizionale"*”¹⁵.

Le prime tre metodologie sopra elencate possono venire considerate come *Cost Management Systems* “tradizionali”: questi hanno definito le modalità per la determinazione del full cost industriale di prodotto e si sono perciò prevalentemente concentrate sui costi di produzione, trattando i costi non di produzione con metodologie spesso semplificate. Nelle imprese più piccole o quantomeno con pochi oggetti di costo, i costi indiretti di produzione vengono aggregati ed allocati attraverso un'unica base di ripartizione; al crescere della complessità dell'azienda, i costi indiretti vengono suddivisi in aggregati che possono essere definiti su base funzionale o per fasi del processo (reparti operativi) ed allocati agli oggetti di costo attraverso specifici *drivers*.

¹⁴ Innes Mitchell A., 1994, “I costi di struttura. Metodologie e analisi di gestione”, EGEA, Milano, pag. 15

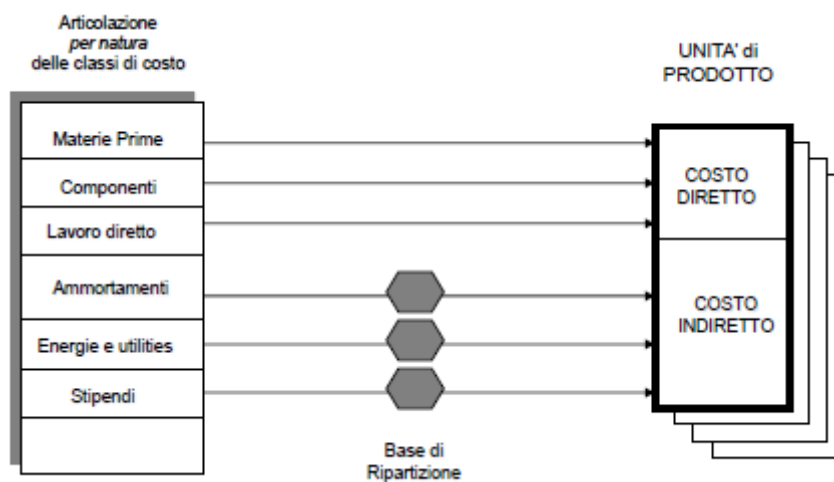
¹⁵ Bubbio A., 1993, “L'ABC per la gestione dei costi di struttura e delle spese generali”, Liuc papers n. 4, serie economica aziendale 1, pag. 6

Il primo metodo prevede il raggruppamento dei costi indiretti sulla base della loro natura in senso contabile (ad esempio, ammortamenti, salari e stipendi eccetera) e la ripartizione degli stessi al prodotto o servizio in funzione di specifiche basi di ripartizione tipiche del procedimento indiretto. Con questo orientamento, per i costi indiretti si procede ad una aggregazione per natura determinando un unico raggruppamento di costo (*cost pool*) e successivamente tale ammontare viene ripartito in funzione di un coefficiente che è il medesimo per tutti gli aggregati.

$$\text{Coefficiente di Allocazione (CdA)} = \frac{\text{Totale Costi indiretti di produzione}}{\text{Totale ore Mod; Totale Costo Mod; o altra base di ripartizione}}$$

Come si può intuire, il criterio ha una attendibilità piuttosto limitata in quanto la discrezionalità in capo al management sulla base di ripartizione utilizzata è piuttosto alta.

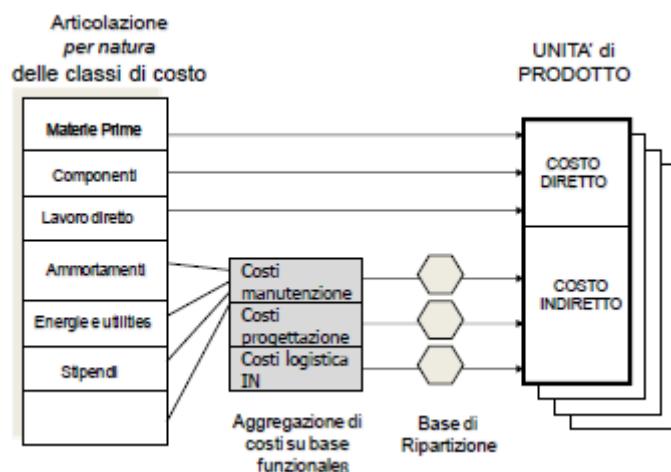
Figura 8 – Allocazione indiretta dei costi



L'orientamento funzionale può essere definito come step successivo al criterio di ripartizione per natura: la differenza più rilevante rispetto al primo metodo si manifesta in una aggregazione "intermedia" in cui i costi indiretti suddivisi per natura vengono accorpati in relazione alle diverse funzioni presenti nell'impresa. L'orientamento funzionale, quindi, definisce aggregati di costi indiretti sulla base della loro funzionalità: per ciascuno dei *cost pool* (o aggregati di costo) si definisce la base di imputazione più

appropriata determinando così un coefficiente di allocazione specifico per ciascun cost pool costruito su base funzionale.

Figura 8.1 – Allocazione funzionale dei costi



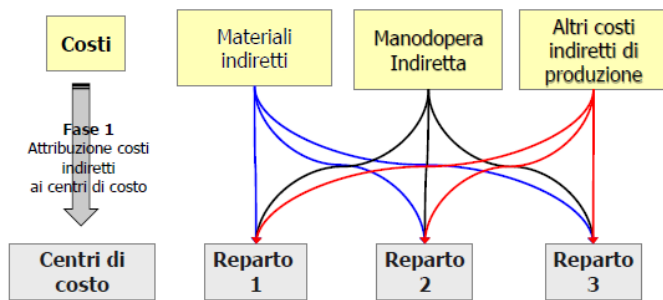
L'orientamento per centri di costo, infine, si differenzia in modo netto rispetto agli altri due metodi appena descritti. In particolare, come si è visto, nei metodi a fattori produttivi e per funzioni si prevede la centralità dell'imputazione dei costi ai servizi, tralasciando o rendendo pressoché irrilevante il metodo con il quale si perviene alla determinazione di tali costi. I criteri di aggregazione, infatti, non sono particolarmente elaborati: nel primo metodo, l'aggregazione dei costi avviene per natura ovvero come evidenziato in conto economico, mentre nel secondo caso l'aggregazione dei costi viene effettuata in relazione alle funzioni.

Tale modo di procedere non consente, tuttavia, di avere una reale corrispondenza tra il costo imputato ed il prodotto o servizio finale. Il risultato a cui si vuole arrivare è la determinazione, nel modo più veritiero e preciso possibile, della fonte da cui provengono tali costi, procedendo pertanto ad aggregazioni intermedie.

Tale orientamento, che enfatizza le fasi del processo produttivo, si sviluppa in tre principali momenti:

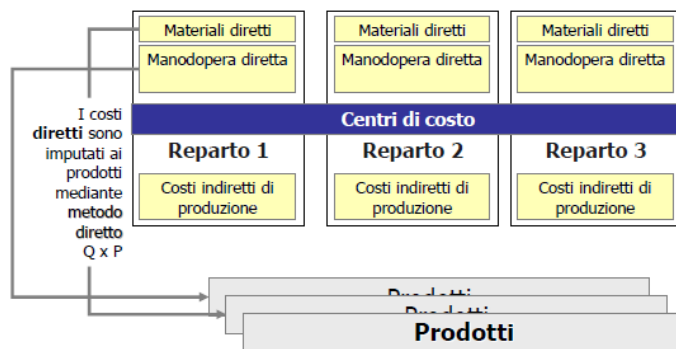
1. Riclassificazione dei costi indiretti rispetto alle fasi del processo produttivo: si tratta di operare un'aggregazione dei costi rispetto a destinazioni rappresentate dai centri di costo, normalmente coincidenti con i reparti produttivi;

Figura 9 – Riclassificazione dei costi indiretti



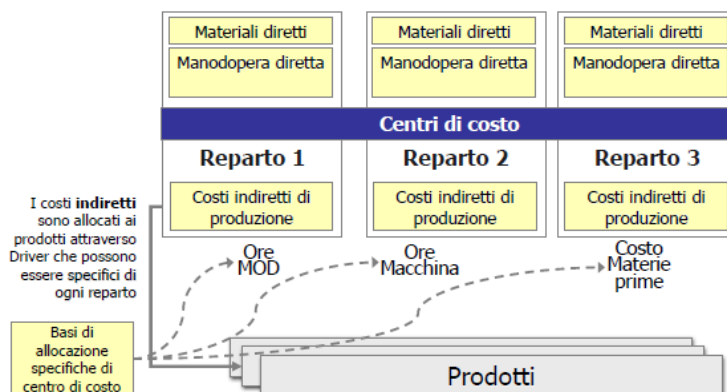
2. Imputazione degli aggregati riferiti ai centri di costo all'unità di prodotto mediante coefficienti di imputazione determinati per ciascun centro in funzione di basi di ripartizione ad essi specifici.

Figura 9.1 – Imputazione degli aggregati



3. Imputazione dei costi indiretti dei reparti ai prodotti

Figura 9.2 – Imputazione dei costi indiretti ai prodotti



In alcuni casi di particolare complessità, ad esempio nei casi di numerosi prodotti differenziati relativamente alle modalità di produzione oppure nei processi produttivi con differenti intensità di automazione, può essere utile ed opportuno ricorrere a coefficienti di

allocazione multipli dei costi indiretti, rispondendo ad una duplice esigenza: da un lato, fornire informazioni di costo maggiormente rilevanti ai fini della gestione e di supporto alle decisioni e dall'altro agevolare la contabilizzazione dei costi relativi ai prodotti ed ai servizi. Di tale sistema di *costing* e del suo utilizzo in ambito alberghiero si approfondirà nel capitolo successivo.

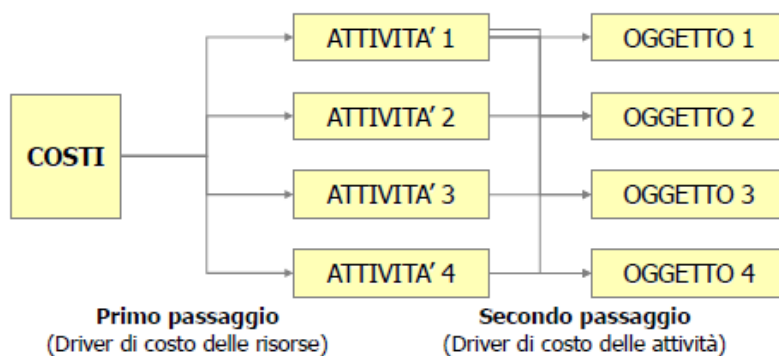
L'ultimo orientamento elencato in precedenza relativo alle modalità di allocazione dei costi indiretti sono gli *Activity-Based Costing Systems*, che verranno definiti di qui in avanti per brevità ABC Systems.

Gli ABC Systems misurano tutti i costi rilevanti per il management estendendo la loro imputazione oltre i soli costi della produzione (andando ad includere quindi anche i costi relativi a marketing, elaborazione degli ordini eccetera); nel caso di situazioni aziendali più complesse e/o in presenza di più oggetti di costo o ancora quando l'incidenza dei costi indiretti è elevata, questi vengono prima allocati alle singole attività e successivamente allocati agli oggetti di costo.

L'applicazione degli ABC Systems si sviluppa in due momenti differenti:

1. I costi delle risorse vengono allocati alle attività attraverso drivers di costo delle risorse stesse, tipicamente rappresentati da percentuali di impegno delle risorse umane per lo svolgimento dell'attività, ma non solo;
2. I costi delle attività vengono allocati agli oggetti di costo attraverso *drivers* di costo delle attività che esprimono il consumo, da parte degli stessi oggetti di costo, dell'attività in oggetto.

Figura 10 – L'ABC System



I sistemi ABC forniscono sicuramente informazioni di costo più accurate, grazie al ricorso a molteplici drivers di costo per le diverse attività; inoltre, consentono di imputare più costi ai prodotti o servizi che consumano maggiormente le attività, permettendo al management di capire il costo delle attività svolte dalle differenti funzioni aziendali anche in riferimento al valore generato dalle attività in analisi per l'impresa e per i suoi clienti.

Al netto dei vantaggi descritti in precedenza, i sistemi ABC rappresentano un meccanismo operativo che richiede risorse incrementalmente oltre che competenze significative: ne deriva che il beneficio derivante dall'applicazione di tale metodologia deve superare questi costi aggiuntivi. In ultimo, si consideri che i sistemi ABC producono risultati a volte anche molto diversi rispetto a quelli prodotti dai sistemi di *costing* tradizionali in termini di informazioni ottenute: alcune aziende potrebbero trovare difficoltà nell'adeguarsi al cambiamento.

CAPITOLO 2 – LA CONTABILITÀ ANALITICA PER CENTRI DI COSTO

2.1 Introduzione

Dopo aver analizzato le definizioni ed i concetti di contabilità analitica e di centro di costo, nel presente capitolo si andranno ad approfondire ulteriormente tali tematiche con un'applicazione specifica per l'industria alberghiera, tema centrale del presente elaborato.

Come detto, il centro di costo è costituito da una singola unità, attività o funzione aziendale per la quale vengono individuati univocamente dei costi. In tale definizione è però importante sottolineare alcune caratteristiche fondamentali: in primis, è indispensabile la presenza di risorse utilizzate, ed in secondo luogo il relativo costo; su tali risorse vi deve inoltre essere un relativamente ampio grado di controllabilità da parte del management o comunque dei responsabili addetti al centro di costo stesso: in questa accezione, la nozione di centro di costo è strettamente legata a quella di centro di responsabilità, inteso quest'ultimo come *“che per ogni centro vi sia un responsabile e se, d'altro canto, per centro di responsabilità si intende appunto una unità organizzativa diretta da una persona responsabile”*¹⁶. Vi deve poi essere un insieme di operazioni tra loro collegate ed esprimibili anche in termini unitari di efficacia ed efficienza al fine di appurare un'effettiva autonomia rispetto ad operazioni relative ad altri centri di costo aziendali: questo al fine di esprimere le risorse in risultati utili a fini analitici e decisionali. In ultimo, elemento-chiave per la configurazione ed il “riconoscimento” del centro di costo è il risultato finale dato dalla combinazione delle risorse: *“un risultato o una somma di risultati che devono essere esprimibili in termini omogenei mediante parametri significativi”*¹⁷

Utilizzando una definizione più tecnica ed accademica, si può dire che il centro di costo è definibile come *“(...) Unità operativa definita in funzione delle esigenze conoscitive ed operative di una determinazione sistematica dei costi ad essa afferenti. In quanto trattasi di una unità operativa, la compiuta descrizione di un centro di costo implica che si indichino: a) i compiti (diretti od esecutivi, di gestione, di rilevazione o di organizzazione) ad esso affidati; b) i fattori produttivi in esso impiegati; c) le concrete modalità di svolgimento dei compiti; d) le relazioni (dirette e mediate, funzionali e di specie diversa) colleganti il centro di costo considerato alle altre unità del sistema operativo aziendale”*¹⁸.

¹⁶ Coda V., 1968, “I costi di produzione”, Giuffrè Editore, Milano, pag. 74

¹⁷ Agliati M., 1987, “La contabilità direzionale”, CUSL, Milano, pag. 199

¹⁸ Coda V., 1984, “I costi delle aziende industriali”, Giuffrè Editore, Milano, pag. 70

Va da sé che i benefici derivanti dall'implementazione di un sistema informativo su un determinato centro di costo deve superare (e anche di molto) il costo stesso delle informazioni ricevute: in effetti, anche gli stessi sistemi informativi costituiscono dei centri di costo.

2.2 Orientamento per centri di costo nell'impresa alberghiera

Come evidenziato nel capitolo precedente, una delle maggiori differenze tra il sistema di contabilità generale e quello di contabilità analitico-gestionale risiede nell'obbligatorietà di tenuta delle scritture: per quanto riguarda la contabilità generale, infatti, la tenuta è obbligatoria mentre per la contabilità analitico-gestionale non solo la tenuta è del tutto facoltativa ma anche la forma stessa delle scritture è a totale discrezione dell'impresa.

Da questo derivano una serie di conseguenze di natura squisitamente gestionale tra le quali la possibilità di individuare i centri di costo aziendali utilizzando delle regole pratiche. Un classico esempio relativo all'industria alberghiera può essere rappresentato dall'individuazione di un centro di costo laddove sia possibile rappresentare i risultati del centro di costo con lo stesso indicatore di attività: si avrà quindi un centro di costo per il reparto ristorante (es. numero di pranzi serviti), uno per il reparto pernottato (es. numero di ospiti in un dato lasso temporale), uno per il reparto benessere e così via.

I centri di costo che tipicamente si possono osservare all'interno di un'azienda alberghiera possono essere suddivisi e raggruppati in gruppi omogenei a seconda del grado di misurabilità delle relazioni¹⁹.

Centri di costo produttivi di servizi: tali centri di costo si caratterizzano per la presenza di processi di trasformazione degli input dai quali deriva il servizio. Alcuni esempi tipici sono il ristorante ed il reparto notte. Si evince in tal senso che caratteristica peculiare di tali centri è il destinatario finale del servizio, ovvero il cliente, o meglio l'ospite, dell'albergo: il servizio viene erogato direttamente all'ospite finale.

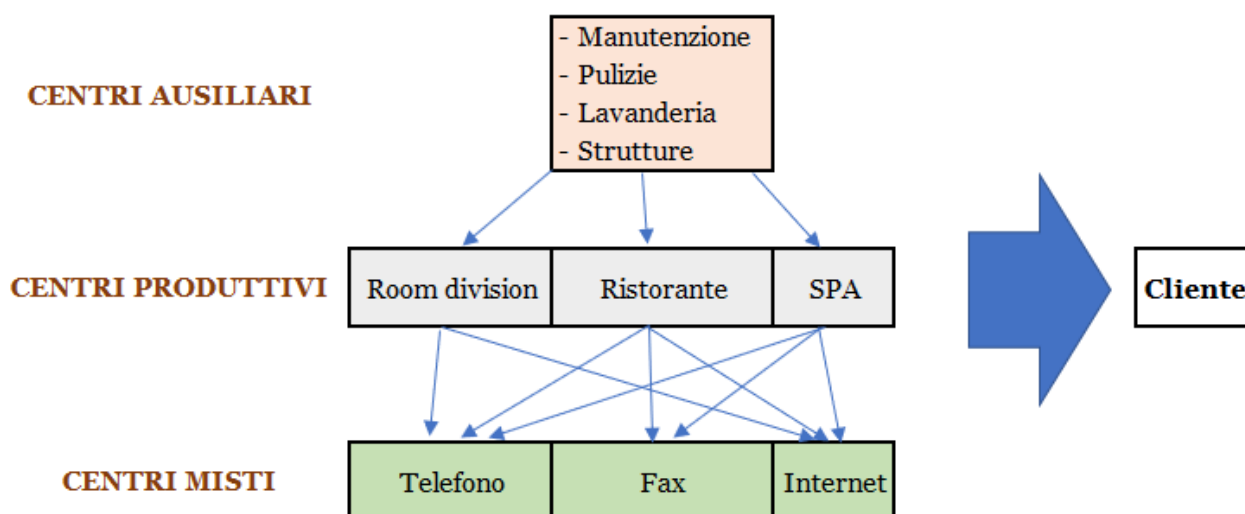
- Centri di costo ausiliari o di servizio: tali centri non sono direttamente riconducibili al servizio ma forniscono un supporto al centro di costo che lo fornisce. Vi è comunque una differenza non solo nel nome: i centri di costo ausiliari sono quelli che si trovano all'interno del perimetro della funzione produttiva aziendale, mentre

¹⁹ Ferrero G., Pisoni P., Puddu L., Volpato O., 1983, "Manuale di amministrazione alberghiera", Giuffrè Editore, Milano, pag. 500

i centri di servizio, definibili anche come centri funzionali o di struttura a seconda della discrezionalità del management nella denominazione rispetto ai costi ai quali fanno riferimento, trovano posizione all'esterno del perimetro produttivo aziendale. Nelle aziende alberghiere, il servizio lavanderia rappresenta un centro di costo ausiliario poiché è parte del servizio offerto dall'albergo e fornisce un supporto ai reparti ristorante e notte, che a loro volta rappresentano centri di costo produttivi di servizi come detto in precedenza. La funzione amministrazione, viceversa, costituisce un esempio di centro di costo di servizio poiché in esso vi sono costi che interessano l'azienda nel suo complesso e che non sono riconducibili al processo produttivo in senso stretto.

- Centri misti: sono i centri di costo nei quali i costi sostenuti per lo svolgimento dell'attività sono relativi sia all'offerta di servizi direttamente erogati alla clientela finale sia alla produzione per altri centri di costo: a titolo di esempio si citano i costi sostenuti per le spese telefoniche, fax, connessione internet ed anche il reparto lavanderia e stireria qualora venga utilizzato anche per il lavaggio delle divise del personale, delle tovaglie del ristorante eccetera.
- Centri di costo virtuali o fittizi: in essi confluiscono tutti i costi non attribuibili ad altri centri di costo oppure costi relativi ad oggetti di costo temporanei. Per sua definizione, viene da sé che tale categoria di centro di costo è raramente presente nelle imprese in generale ed in quelle alberghiere in particolare. Un esempio che si può fornire è rappresentato dai costi sostenuti per liberare l'accesso alla struttura alberghiera in caso di neve.

Figura 11 – I centri di costo nell'impresa alberghiera



2.3 Fasi per la determinazione del costo

Come accennato nel capitolo precedente, il grande vantaggio dell'utilizzo del metodo del centro di costo nell'ambito dei sistemi tradizionali di *cost management* è quello di arrivare ad avere, nella maniera più veritiera possibile, una corrispondenza tra il costo ed il prodotto o servizio finale. Il risultato è quindi quello di avere un'effettiva fonte dei costi, procedendo ad aggregazioni intermedie.

Senza ripetere quando esposto in precedenza, in ultima analisi possiamo dire che, all'interno di ciascuna area aziendale, vi siano due fasi (più una) fondamentali nella determinazione del *full cost*²⁰:

- La localizzazione: attribuzione dei costi dei fattori produttivi ai centri dove sono stati sostenuti i costi stessi. Ad esempio, il costo delle merci viene ripartito in acquisti di ciascun centro produttivo, acquisti di ciascun centro misto, acquisti di ciascun centro ausiliario ed acquisti di ciascun centro virtuale;
- Ripartizione dei centri di servizio ausiliari e di servizio sui centri produttivi: ad esempio, i costi relativi alla direzione ed amministrazione viene ripartito su ciascuno dei centri sulla base di criteri scelti in base alle caratteristiche specifiche

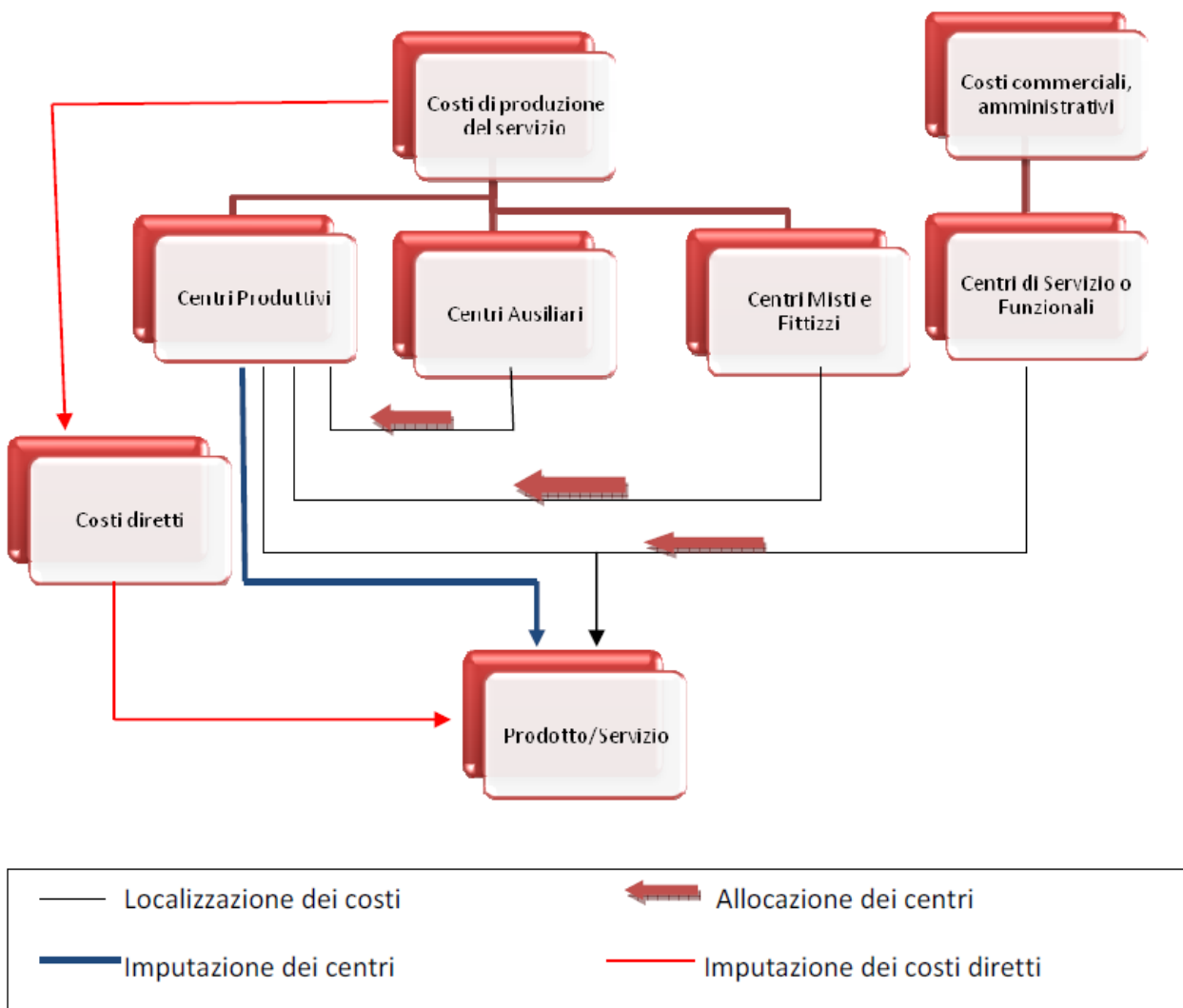
²⁰ Brusa L., 1995, "Contabilità dei Costi", Giuffrè Editore, Milano, pag. 53

di ciascuna azienda. Tipicamente, la base di ripartizione più utilizzata in ambito alberghiero è il fatturato relativo a ciascuna area di attività;

- Ripartizione di una parte dei costi derivanti dai centri misti sui centri produttivi: ad esempio, il costo del servizio lavanderia per la parte di servizio che non viene erogata direttamente all'ospite.
- L'imputazione: è l'attribuzione finale ai prodotti o servizi dei costi relativi a materie prime ed altri costi diretti di prodotto non transitati per i centri di costo, centri produttivi ed altri centri funzionali ancora aperti;

Costi indiretti rispetto ai prodotti/servizi eventualmente non transitati per i centri.

Figura 12 – Fasi di determinazione del full cost



Il processo esplicitato nel capitolo precedente e qui ulteriormente analizzato è un processo a due stadi (più uno intermedio) che ha come obiettivo finale il calcolo del costo pieno

industriale (*full cost*) in ossequio al principio causale: i passaggi sopra evidenziati, infatti, vengono compiuti al fine di individuare le determinanti più significative dei costi indiretti e quindi, sulla base della loro manifestazione, imputare i costi in oggetto ai centri di costo e quindi ai prodotti (servizi in questo caso).

Occorre mettere in evidenza ancora una volta che vi sono una molteplicità di modi alternativi e/o integrativi per giungere a tali conclusioni. Questo vale in particolare per i costi commerciali, amministrativi e generali: *“La loro imputazione ai centri funzionali, ai fini del corretto calcolo del costo del prodotto, si giustifica quando attraverso questo passaggio il contributo dei vari fattori all’ottenimento del prodotto si misura più attendibilmente, altrimenti tanto vale evitarlo”*²¹.

Di seguito si evidenzia nel dettaglio le singole fasi dell’iter sopra esposto.

2.3.1 La fase di localizzazione

Il primo dei tre stadi consiste nell’individuazione di aggregati intermedi dei costi tra loro legati da una relazione univoca: *“Questa fase consiste nell’individuazione di combinazioni economiche, alle quali riferire aggregazioni parziali di costi, che si prestano ad evidenziare le condizioni di svolgimento dei processi di produzione economica”*²².

La fase di localizzazione termina con l’allocazione, ovvero la definizione delle relazioni che si instaurano tra gli aggregati intermedi. Si noti qui che la fase di localizzazione è comune a tutti i metodi per il calcolo dei costi: ciò che differisce è il metodo con il quale la fase viene attuata. Nell’orientamento per funzioni, i costi vengono localizzati nelle diverse funzioni, mentre nel caso dell’orientamento per centri di costo, i costi vengono localizzati nei diversi centri di costo.

Si ribadisce ulteriormente che i costi che vengono attribuiti ai centri di costo sono solamente i costi definiti in precedenza come indiretti, poiché i costi diretti vengono direttamente attribuiti al prodotto/servizio.

Per procedere alla fase di localizzazione dei costi, si parte dalla documentazione attestante le operazioni giornalmente effettuate e svolte durante il normale ciclo aziendale: a titolo di esempio, si citano le bolle di carico e scarico delle merci acquistate, distinte di pagamento,

²¹ Brusa L., 1995, “Contabilità dei costi”, Giuffrè Editore, Milano, pag. 53

²² Agliati M., 1987, “La contabilità direzionale”, CUSL, Milano, pag. 182

documenti relativi al magazzino merci ed in generale tutti i documenti che costituiscono la base della contabilità generale senza i quali risulta estremamente difficoltosa la tenuta della contabilità analitica o la definizione dei prezzi.

Di seguito si propone una breve disamina dei costi tipici delle imprese alberghiere, sia dei centri produttivi, ausiliari e misti per poi esaminare quelli relativi ai centri fittizi e di servizi, evidenziando le logiche di imputazione ai centri di costo.

2.3.1.1 Costi di Manodopera

Si tratta dei costi riferiti alle attività svolte dal personale salariato: nel caso dell'impresa alberghiera, rientrano in tale categoria i salari relativi a governanti, personale notturno e portieri, camerieri e personale di sala, facchini, cuochi e staff delle cucine, barman, dispensieri, addetti alla sauna ed agli impianti sportivi, operai specializzati ma anche impiegati amministrativi, addetti all'economato e lo stesso direttore della struttura.

Tale tipologia di manodopera, a sua volta, è classificabile in due categorie:

- Manodopera diretta, ovvero riferita alla produzione diretta del servizio;
- Manodopera indiretta, ovvero riferita alle prestazioni non direttamente esplicitate in un output tangibile

Non necessariamente le due categorie fanno riferimento a classi specifiche: vi possono essere, infatti, dipendenti diretti che svolgono prestazioni indirette. Ad esempio, un cameriere che nei periodi di bassa stagione svolge anche altre attività; in questi casi di “trasferibilità” dei soggetti tra centri di costo diversi impone l'introduzione di rilevazioni con le quali si determinano le ore date e ricevute “in prestito” da ciascun centro mediante apposite bolle di trasferimento. Ad onore del vero, si tratta di una fattispecie non sempre applicabile e soprattutto più frequente negli alberghi e nelle strutture di piccole dimensioni.

In ogni caso, è necessario classificare opportunamente le ore lavorate presso ciascun centro di costo caricando le ore di manodopera prestate nel servizio ed il conseguente costo ordinario a cui andranno valorizzate tali ore.

Nel caso di specie, infatti, potrebbero sorgere dei problemi poiché si dovrebbero rilevare le ore di lavoro effettuate dal personale in ogni centro. Per fare questo, si classificano le ore di lavoro in base al tipo di costo orario:

- Costo medio aziendale: non vi è distinzione tra le ore lavorate in ciascun centro e questo impedisce la determinazione del costo della manodopera per il prodotto/servizio in oggetto;
- Costo orario medio di categoria contrattuale: con tale costo vi è una più precisa determinazione del costo poiché si vanno a raggruppare i costi per quelle che sono le categorie contrattuali;
- Costo orario individuale: si tratta del metodo più oneroso poiché occorre classificare gli operai in classi di costo.

Nei casi, più tipici, in cui si abbia un organico fisso e ben organizzato e diviso nelle mansioni, non sorgono particolari problematiche, anche se potrebbero saltuariamente avvenire dei trasferimenti di manodopera da un centro all'altro tale per cui risulti necessario, come detto, rilevare le ore date e ricevute in prestito da ciascun centro che vengono poi valorizzate in base al costo orario medio del centro cedente.

In ogni caso, comunque, il costo della manodopera così intesa è dato dalla somma di:

- Retribuzione diretta;
- Retribuzione differita;
- Contributi a carico dell'azienda

La retribuzione diretta riguarda il compenso per l'attività effettivamente prestata nel periodo considerato e corrisposta in via immediata (paga base, incentivi, premi eccetera). La retribuzione differita somma le componenti retributive corrisposte in epoche differite ma economicamente di competenza del periodo (ad esempio ferie, indennità di licenziamento, festività eccetera). I contributi previdenziali a carico dell'azienda, infine, si riferiscono alle somme corrisposte agli enti previdenziali.

2.3.1.2 Costi delle utenze

1. Energia elettrica

Si tratta di un'utenza per la quale è possibile avere evidenze dell'entità in termini di costo solo al ricevimento della bolletta. Questo, tuttavia, comporta due tipi di problemi: la determinazione quantitativa dell'ammontare di risorse consumate e la valorizzazione dell'energia consumata.

Per determinare quanto è stato effettivamente consumato in termini di energia elettrica, la soluzione migliore è quella di procedere ad una lettura interna dei contatori: è consigliabile, pertanto, installare più contatori ripartiti tra i vari reparti. Ciò che deve interessare maggiormente è la misurazione nella maniera più accurata possibile del costo dell'energia elettrica da imputare ai vari servizi e reparti: naturalmente, tanto maggiore è il numero dei contatori, tanto più attendibile sarà il costo attribuito, anche se è da considerare un maggiore costo stesso della misurazione.

In genere, avendo un numero limitato di contatori tale per cui risulterebbe quantomeno improbabile avere una stima precisa per come si è proposto poc'anzi, si ricorre a due tecniche:

Si attribuiscono tutti i costi relativi all'energia elettrica ad un centro di costo ausiliario nel quale affluiranno tutti i costi relativi alle bollette, agli impianti, agli ammortamenti eccetera e si procede successivamente al ribaltamento nei centri produttivi, ciò avvenendo in funzione di alcuni parametri che possono essere, ad esempio, il numero di interruttori presenti nelle camere oppure il numero di lampadine ed il loro voltaggio.

I costi vengono localizzati direttamente nei centri produttivi, metodologia questa che certamente risulta più vicina alla soluzione proposta di installare tanti contatori quanti sono i reparti operativi.

Per ciò che riguarda la valorizzazione dell'energia consumata, in genere si procede all'utilizzo del costo medio basato sulle bollette precedenti per avere una stima dell'entità del costo.

2. Telefono, fax, internet

Per queste tipologie di utenze, la soluzione migliore è quella di attribuire i relativi costi ad un centro misto: infatti, nella maggior parte dei casi si tratta di servizi utilizzabili dalla clientela ma anche dal personale della struttura. Si tratta tuttavia di misurazioni in termini di costi abbastanza semplici da effettuare: il costo derivante dalla clientela, misurabile attraverso una centralina o un contatore, verrà pagato direttamente dagli ospiti, mentre la restante parte verrà attribuita ad esempio al telefono dal quale è partita la chiamata, rendendo così semplice l'individuazione degli apparecchi presenti nelle diverse aree per la determinazione del costo di competenza.

2.3.1.3 Costi di Combustibili

L'utilizzo di combustibili avviene in genere per il riscaldamento e per le cucine: se viene utilizzato lo stesso combustibile per entrambi ovvero con un unico contatore, è possibile optare per una ripartizione in funzione di due parametri: il numero dei fornelli con i rispettivi fuochi ed i metri cubi di ogni stanza.

Viceversa, se i combustibili utilizzati sono diversi sarà ancora più semplice effettuare l'attribuzione poiché si dovrà farlo su due ben distinte basi di ripartizione. Tra l'altro, non è nemmeno così inusuale attribuire tutti i costi dei combustibili, unitamente agli ammortamenti ed alle manutenzioni, ad un unico centro di costo denominato "centrale termica" per poi ripartirli, in funzione di parametri causali, ai centri produttivi.

2.3.1.4 Costi di Manutenzione e Riparazione

Si tratta sia dei costi relativi ai materiali sia dei costi connessi alle prestazioni di terzi e/o di personale interno necessari per la manutenzione ordinaria del/gli edificio/i, delle varie strutture che l'albergo offre nonché dei vari macchinari ed apparecchi. Generalmente, a meno di guasti, tali operazioni di manutenzione sono svolte in periodo di bassa stagione, ragione per cui viene utilizzata manodopera interna.

Nel caso di specie, è necessario individuare qual è l'oggetto cui è riferita la manutenzione attraverso le fatture pervenute dall'esterno o dalle bolle di lavoro compilate dagli addetti preposti interni per poi attribuire il costo al relativo centro. Inoltre, occorre stabilire se il costo sostenuto è attribuibile direttamente all'anno o se viceversa sia di competenza solo di una parte di esso.

2.3.1.5 Costi dei Materiali

Si tratta dei fattori produttivi materiali di varia natura diversi dalle materie prime (imputate direttamente ai prodotti). In genere si tratta di materiali impiegati per il funzionamento dei singoli centri e sono quindi facilmente ad essi attribuibili. A titolo di esempio, si citano i costi relativi ai prodotti per le pulizie, i prodotti di cancelleria, gli attrezzi ed utensili eccetera.

Se la struttura alberghiera dispone di un magazzino, la loro localizzazione nei centri di costo avviene mediante le bolle di prelievo attraverso le quali è possibile determinare con esattezza il loro ammontare. Tuttavia, non è inusuale creare dei centri di costo che

racchiudono tutti i prodotti consumati di una determinata categoria, messi insieme ad altri costi e successivamente attribuendo l'ammontare finale ai centri produttivi. Per chiarire meglio, si propone l'esempio delle attività di pulizia: spesso è una squadra di addetti che svolge le operazioni di pulizia; in tal caso, si va a cercare un unico centro comprendente sia i materiali di consumo utilizzati sia la manodopera ed in generale tutti i costi connessi alla specifica attività.

2.3.1.6 Ammortamenti

Il trattamento riservato agli ammortamenti in contabilità analitica differisce significativamente da quello in contabilità generale, in primis per quello che riguarda l'incidenza fiscale, elemento non preponderante nell'ambito del cost management.

Si vanno a delineare sostanzialmente le seguenti questioni da risolvere:

Il costo complessivo da ammortizzare: il criterio più utilizzato per il calcolo della quota di ammortamento di un cespite è quello del costo storico; tuttavia, il rischio è quello di nascondere o quantomeno offuscare i reali costi di produzione del servizio. Questo è legato al fatto che il costo storico delle immobilizzazioni tecniche può avere un'origine temporale remota ed essere quindi riferito ad un valore di mercato diverso da quello iscritto in contabilità. L'esigenza appare evidente quando le informazioni della contabilità analitica devono orientare la formulazione di prezzi di vendita idonei non solo a coprire i costi effettivamente sostenuti, ma anche a consentire il riacquisto dei fattori consumati, al prezzo di mercato. Per poter concretizzare tale necessità si procede spesso all'impiego per la base di ammortamento del valore di sostituzione. L'applicazione di tale valore è sicuramente vantaggiosa, ma presenta due limiti: le quote del costo variano notevolmente nel corso degli anni e ciò provoca notevoli squilibri sui prezzi di vendita dei prodotti aziendali, se il loro andamento segue il costo; l'adozione di tale criterio, non necessariamente si traduce in prezzi di vendita dei prodotti modellati sui costi così determinati. Non sempre, infatti, il mercato accetta i prezzi formulati in questa maniera. La durata del periodo di ammortamento dipende dalla presumibile durata fisica del bene e dalla sua durata economica (problema che si lega a quello dell'obsolescenza). Il criterio di ripartizione del costo tra gli anni e tra i mesi: si fa qui riferimento alle modalità di ripartizione dei costi negli anni e nei mesi. Essi si ripartiscono in due macrocategorie: metodo a quote costanti e metodo a quote proporzionali. Nel primo, la ripartizione del costo in periodi infra-annuali viene fatta in maniera costante tale per cui per ogni sottoperiodo si imputerà una medesima

quota; il secondo metodo prevede una ripartizione in quote proporzionali al volume di attività del periodo. Questo secondo metodo si adatta particolarmente al fenomeno della stagionalità tipico dell'impresa alberghiera ed è peraltro uno dei motivi per cui il prezzo subisce variazioni al rialzo in alcuni periodi dell'anno.

I criteri di imputazione degli ammortamenti ai vari centri a cui competono: essi possono essere riferiti a specifici centri di costo, all'azienda nel suo insieme o ad unità interne all'azienda più ampie dei centri di costo. Nel primo caso non si riscontrano problemi di imputazione poiché si tratta di cespiti che vengono utilizzati per un centro specifico, mentre negli altri casi occorre ripartire la quota del costo secondo il principio causale.

2.3.2 La fase di allocazione

Dopo avere esposto i criteri generalmente utilizzati per l'assegnazione dei costi ai differenti centri, nel presente paragrafo si andrà a porre l'attenzione sulle relazioni instaurate tra i livelli di aggregazione dei dati di costo. Presupposto fondamentale alla base di questo è l'effettiva esistenza del centro di costo e, conseguentemente, di un sistema di contabilità analitica per centri di costo.

Come anticipato, la fase allocativa costituisce un momento "intermedio" ma altresì necessario per la determinazione del costo del prodotto/servizio destinato al cliente finale: "Il punto centrale costituisce quindi la produzione del servizio che sarà erogato, pertanto i centri di produzione del servizio vengono considerati come centri ultimi a cui allocare i costi attribuiti ai centri ausiliari, funzionali e funzionali, ai centri produttivi, in quanto la relazione con il prodotto servizio è diretta e più immediata"²³

Il primo step per l'allocazione dei costi è la determinazione del coefficiente di allocazione, dato dal rapporto tra i costi attribuiti al centro di costo preso in considerazione per la ripartizione ed una specifica base di ripartizione. In formula:

$$\text{Coefficiente di allocazione} = \frac{\text{Costi attribuiti al Centro di costo}}{\text{Base di ripartizione}}$$

²³ Kaplan R., 1989, "Advanced managerial accounting", Prentice Hall International, pag. 11

Naturalmente, è necessario verificare la sussistenza di una relazione causa-effetto con il centro di costo considerato al fine di scegliere una coerente base di ripartizione.

Viene quindi da sé che il problema fondamentale di questa fase è proprio l'individuazione di una base di ripartizione che rappresenti nella maniera più accurata possibile il rapporto causa-effetto sottostante alla scelta del ribaltamento. In altri termini, occorre individuare un indicatore in grado di esprimere i rapporti causali tra l'attività svolta dal centro intermedio e le modalità di assorbimento dei centri utenti. Per fare questo, vi sono differenti soluzioni tra loro alternative²⁴:

- Indicatori di impiego;
- Indicatori di attività;
- Indicatori di capacità

L'utilizzo di indicatori di impiego si ha quando le relazioni tra i centri coinvolti nel processo di allocazione sono misurabili oggettivamente oltre che variabili di intensità nel tempo. Esempio tipico nel caso delle aziende alberghiere sono le attività di manutenzione: nell'ipotesi di una struttura di grandi dimensioni si ha la predisposizione di uno specifico centro di costo relativo alle manutenzioni che opera su tutti i reparti operativi (ristorante, camere, garage, piscina eccetera); mensilmente, i costi relativi alla manodopera, ai materiali di consumo, agli ammortamenti dei macchinari utilizzati, all'energia elettrica eccetera vengono attribuiti ai centri utenti sulla base delle ore-lavoro utilizzate. Di conseguenza, quindi, l'indicatore utilizzato è il numero delle ore di lavoro impiegate per ciascuna area, un dato che naturalmente risulta misurabile in base alle ore stesse e variabile nel tempo.

Gli indicatori di attività si hanno ogni qual volta i servizi offerti dal centro intermedio di costo non sono, come nel caso precedente, misurabili in maniera oggettiva ma i costi ad esso relativi sono influenzati dalle variazioni intervenute nei livelli di attività dei centri di costo utenti. Per le imprese alberghiere, si cita l'esempio del reparto lavanderia: una variazione del volume di attività del ristorante o della *Room Division* ne determina un innalzamento dei costi, ma non è misurabile l'ammontare per singola area; la base di ripartizione sarà quindi, ad esempio, il numero di presenze registrate rispettivamente nei due reparti.

²⁴ Shillinglaw G., 1982, "Managerial cost accounting", McGraw-Hill Inc, US, pag. 8

Gli indicatori di capacità, infine, si hanno ogni qual volta non sia possibile misurare su basi oggettive il grado di assorbimento del servizio da parte delle unità utenti ed allo stesso tempo l'intensità di erogazione ed assorbimento del servizio è costante e sostanzialmente indipendente dai livelli di attività dei centri utenti. L'ammontare dei costi allocati viene quindi determinata in proporzione all'impiego di capacità indotto dal centro intermedio.

Di nuovo, la soggettività che contraddistingue ogni singola azienda applicata ai diversi sistemi di controllo di gestione potenzialmente utilizzabili rende la scelta di una coerente base di ripartizione decisamente non circoscrivibile alle tre sole situazioni indicate, ma anzi è possibile ricorrere a differenti combinazioni dei parametri financo ad una differenziazione dei parametri per costi fissi e costi variabili: per i primi, infatti, risultano più congrui gli indicatori di impiego data la loro misurabilità, mentre per i secondi gli indicatori di attività o di capacità rappresentano una soluzione più appropriata.

2.3.3 La fase di imputazione

L'ultima fase del processo è la fase di imputazione, che consiste nel trovare le relazioni causali che si instaurano tra centri di costo individuati nelle fasi di localizzazione ed allocazione ed il prodotto/servizio, oggetto ultimo del calcolo; in aggiunta, l'attribuzione a tale prodotto/servizio dei costi diretti non transitati per i centri.

Si possono avere differenti tipologie di imputazione:

- Imputazione diretta: i costi si riferiscono direttamente al prodotto/servizio. Ad esempio, i costi relativi alle materie prime, alla manodopera diretta ed altri. In generale, sono tali i costi che rispettano due condizioni: la determinazione del costo è data dalla quantità impiegata dell'input moltiplicata per il suo costo unitario ed occorre che i valori del costo non sia predominante rispetto ai livelli intermedi di aggregazione che definiscono la struttura base del sistema di misurazione. Una volta individuati i costi diretti, è importante definirne la portata: attraverso la loro analisi, infatti, è possibile verificare se un'area operativa contribuisce o meno alla copertura dei costi fissi (margine di contribuzione, di cui si parlerà più avanti);
- Imputazione indiretta: qualora i costi siano ripartibili tra più oggetti di costo utilizzando criteri soggettivi. Tale tipologia di imputazione presuppone l'esistenza di una relazione di proporzionalità tra un dato tecnico, una quantità oggettivamente determinata, un costo diretto già calcolato ed i costi da ripartire. In genere

l'ammontare dei costi sostenuti nel centro di costo viene considerato come entità unica divisa per il volume di produzione del centro originando così un costo unitario di centro. L'imputazione indiretta ai prodotti/servizi dei costi dei centri produttivi può scomporsi a sua volta in due fasi: 1) calcolo dei coefficienti unitari di imputazione dei costi a ciascun centro e 2) determinazione del costo di produzione del servizio di ciascun prodotto/servizio moltiplicando i coefficienti di costo per il numero di volte che l'unità di misura usata è contenuta nel prodotto in questione.

Il coefficiente unitario di costo viene calcolato come segue:

$$\text{Coefficiente di centro costo} = \frac{\text{Totale costi imputati al centro}}{\text{Quantità di produzione del centro}}$$

Il problema di base nella determinazione del coefficiente è quello di trovare un congruo denominatore che assicuri non solo la disponibilità di indici unitari ma consenta anche di rispettare il principio causale in sede di imputazione dei costi ai prodotti. Nella prassi aziendale, normalmente, si pone a denominatore un input attribuito al centro di costo. Ad esempio, considerando il centro di costo "pulizie", è possibile utilizzare come base di ripartizione le ore di manodopera prestata per i singoli reparti (pulizie delle camere, delle sale e così via); si procede ad una rilevazione iniziale dei tempi adeguata alle diverse aree e la si utilizza successivamente nel reparto. Si rileveranno quindi i tempi necessari per la pulizia delle singole camere (sulla base della grandezza della camera stessa) e si moltiplicheranno i tempi uguali per il numero di camere ad essi relative, procedendo infine alla loro somma che diviene il denominatore del coefficiente unitario del costo "pulizie". L'ultima fase sarà quella di moltiplicare il coefficiente per la quantità di ore di ciascuna camera o area.

2.4 Le responsabilità del management

Ancora prima di strutturare un efficace sistema di controllo di gestione, è fondamentale per qualsiasi impresa dotarsi di un'adeguata e funzionale struttura organizzativa: "alla base del

controllo di gestione, infatti, vi è la scomposizione della piramide aziendale in centri di responsabilità e l'assegnazione ad ognuno di questi delle variabili da esso controllabili"²⁵.

Risulta di fondamentale importanza perché il controllo di gestione, come detto, richiede l'applicazione di una contabilità a valori preventivi o standard che per essere impostata nella maniera più corretta necessita di una conoscenza specifica della situazione operativa dell'impresa e del singolo centro di costo: tale conoscenza può essere propria solo di chi ha la responsabilità della gestione del centro. D'altro canto, lo stesso sistema di contabilità (sia analitica che generale) è indispensabile per fornire al manager le informazioni specifiche dell'area posta sotto la sua responsabilità al fine di avere una gestione efficace ed efficiente. Infatti, il legame tra contabilità analitica e centri di responsabilità è reciproco nel senso che entrambi necessitano l'uno dell'altro ma al contempo ne sono input.

L'esistenza di centri di responsabilità richiede la strutturazione di un piano dei conti a valori standard o a valori consuntivi: l'individuazione di un piano dei conti ha come presupposto l'individuazione delle *“variabili di controllo coerenti con il sistema di autorità-responsabilità presente in azienda. L'individuazione delle variabili di controllo si fonda su questi criteri: a) ciascuna unità organizzativa deve essere guidata tenendo sotto controllo le variabili di gestione influenzabili in modo significativo dal proprio manager; b) tali variabili di controllo debbono essere prescelte in funzione della loro criticità per lo svolgimento degli obiettivi aziendali”*²⁶. Il momento principale sarà quindi quello dello sviluppo congiunto di un sistema che assegni le responsabilità ed il campo di azione e di un sistema che misuri specificatamente i risultati prodotti da tali azioni.

Il problema più frequente in tal senso è l'esistenza di aree non responsabilizzate e doppiamente responsabilizzate. Nelle aziende alberghiere solitamente si trovano le seconde: ad esempio, si pensi alla sovrapposizione di responsabilità legata alla vendita dei pasti, dove a prima vista la responsabilità sembrerebbe essere riferita all'area ristorante, ma non si coglierebbe la connessione esistente tra capacità di vendita del prodotto stesso e quindi la compartecipazione di *maître* e *chef*.

I centri di responsabilità nelle imprese alberghiere possono essere distinti in²⁷:

²⁵ Donna G., 1981, “Strumenti contabili e statistici per il controllo di gestione” a cura di Favotto F., CLEUP, Padova, pag. 33

²⁶ Brusa L. e Dezzani F., 1981, “Budget e controllo di gestione”, Giappichelli Editore, Torino, pag. 339

²⁷ Avi M. S., 1995, “Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere”, Giappichelli Editore, Torino, pag. 352

- Centri di costo produttivo: il parametro per eccellenza è rappresentato dal costo standard poiché l'elemento gestito dal manager riguarda il consumo dei fattori produttivi utilizzati nell'ambito aziendale;
- Centri di spesa generale: la massimizzazione dell'efficacia rappresenta l'obiettivo ultimo del centro a parità di spesa;
- Centri di ricavo: le leve a disposizione del responsabile sono il volume di vendita ed il *marketing mix*;
- Centri di profitto: scopo del centro è il conseguimento di un determinato livello di reddito, misurato tramite margine di contribuzione o reddito operativo (*EBIT*). Il centro di profitto si ha nel momento in cui il responsabile ha la possibilità di agire sulla leva del prezzo, ma non necessariamente questi ha anche il controllo sui costi. Da ciò deriva che esistono centri di profitto con controllo sui costi e centri di profitto senza controllo sui costi, dove il primo consente il calcolo, ad esempio, del margine di contribuzione totalmente derivante dalla gestione del responsabile, mentre il secondo consente il calcolo del margine di contribuzione in funzione dei costi programmati da altri responsabili;
- Centri di investimento: i responsabili di questi centri hanno margini di manovra relativi, oltre che sulle variabili prezzo-costo, anche al capitale investito; il parametro più importante sulla base del quale vengono prese delle decisioni è il ROI (*Return On Investments*).

CAPITOLO 3 – L’impresa alberghiera e le caratteristiche strutturali

3.1 Definizione ed ambito operativo

La definizione di impresa alberghiera non può che partire dalla considerazione del fenomeno turistico nel senso più generale: La definizione maggiormente in auge è quella dell’OMT (Organizzazione mondiale del Turismo, *World Tourism Organization -UNWTO-*) per la quale il turismo è *“l’insieme delle attività delle persone che effettuano uno spostamento o soggiornano al di fuori dell’abituale ambiente per almeno 24 ore e comunque per un periodo non superiore ad un anno”*.

La stessa Organizzazione Mondiale del Turismo basa la sua definizione di turismo fondamentalmente sul fattore economico: infatti, considera turisti coloro che durante i propri viaggi usufruiscono di servizi a pagamento ed apportano denaro nel luogo di destinazione.

I flussi di persone definibili come turisti secondo quanto poc’anzi detto compongono il cosiddetto “turismo attivo”²⁸ che, pur potendo assumere una dimensione qualitativa e quantitativa autonoma, nella maggior parte dei casi si lega a doppio filo al “turismo ricettivo” nel quale si colloca l’ambito operativo dell’impresa alberghiera. Il turismo attivo può quindi essere orientato, ad esempio, verso luoghi d’arte, verso centri commerciali d’importanza strategica per determinate attività oppure in modo più classico verso luoghi di villeggiatura; si assiste in questi casi, come detto assolutamente non esaustivi, al formarsi di una specifica domanda alla quale viene incontro l’offerta di servizi turistici che le imprese forniscono. In questo modo, le diverse caratteristiche che distinguono il movimento turistico ne permettono anche la classificazione: si avrà dunque il turismo artistico-culturale, il turismo commerciale eccetera.

Viene da sé comprendere dunque come sia quanto mai necessario per gli operatori turistici analizzare profondamente i flussi attivi al fine di trarre conclusioni in merito al servizio che si potrebbe offrire ma anche quali possano essere le offerte da proporre a quella parte di domanda ancora non completamente soddisfatta o addirittura non ancora espressa.

Ciò premesso, è possibile ora fornire una definizione dell’impresa alberghiera: essa è l’impresa che fornisce servizi di ospitalità che rispondano alle esigenze provenienti dal turismo attivo.

Originariamente, il servizio qualificante l’impresa alberghiera è il pernottamento, ma nel corso del tempo l’offerta si è ampliata al punto da determinare spostamenti ed influenza sul lato della domanda.

²⁸ Ferrero G., 1952, “L’albergo”, Giuffrè Editore, Milano, pag. 11

In Italia, sulla base della legge quadro per il turismo (Legge n. 217 del 17 maggio 1983, che a sua volta ha integrato la Legge n. 382 del 1939)²⁹, le imprese alberghiere si classificano in categorie distinte sulla base del numero di stelle a seconda del numero di servizi offerti, della localizzazione geografica e, soprattutto, della conformità a standard riconosciuti a livello internazionale. La Legge stabilisce, all'articolo 7, che siano le leggi regionali a dettare i criteri per la classificazione delle strutture ricettive introducendo il sistema delle stelle e dalla Legge n. 135 del 29 marzo 2001³⁰ che, unitamente alla successiva modifica del Titolo V della Costituzione, attribuisce un potere legislativo esclusivo alle Regioni in materia turistica: le leggi regionali fissano quindi i criteri e gli enti locali (Province e Comuni), sulla base delle dimensioni, dei requisiti strutturali, alla quantità e qualità dei servizi offerti assegnano le stelle alle diverse strutture, alberghiere e non alberghiere. La legge 217/83, introducendo il sistema di classificazione a stelle, ha previsto un'articolazione in sei classi, da una a cinque stelle a cui si aggiunge la categoria "cinque stelle lusso", che basa la classificazione sulle caratteristiche di dotazione delle strutture. Infine, pur continuando a lasciare alle Regioni la capacità normativa, vi è stata l'ulteriore e decisiva integrazione data dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 21 ottobre 2008, cosiddetto "*Italy Stars and Rating*", che ha portato all'introduzione degli standard minimi nazionali dei servizi e delle dotazioni per la classificazione delle strutture alberghiere, nell'ottica di un'armonizzazione internazionale delle strutture³¹.

All'interno poi dell'Allegato 1 del DPCM si individuano le seguenti caratteristiche minime sopra citate:³²

- Alberghi a 1 stella: ricevimento 12 ore su 24, pulizia delle camere una volta al giorno, dimensioni minime della camera doppia di 14 metri quadri, cambio della biancheria da camera una volta alla settimana;
- Alberghi a 2 stelle: stesse caratteristiche delle strutture ad 1 stella ma presenza di ascensore e cambio della biancheria da camera due volte a settimana;
- Alberghi a 3 stelle: in aggiunta rispetto al 2 stelle il servizio bar, la conoscenza di almeno una lingua straniera (oltre l'inglese) da parte della reception, aperta almeno per 16 ore, divise per il personale, servizio internet e tutte le camere dotate di bagno privato;
- Alberghi a 4 stelle: oltre al servizio di pulizia giornaliero della camera, è previsto anche il riordino e la pulizia pomeridiana nonché il cambio quotidiano della biancheria, salvo diverse

²⁹ Legge quadro per il turismo e interventi per il potenziamento e la qualificazione dell'offerta turistica, 17 maggio 1983, n. 217

³⁰ Legge 29 marzo 2001, n. 135, *Riforma della legislazione nazionale del turismo*

³¹ Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 21 ottobre 2008, "Definizione delle tipologie di servizi forniti dalle imprese turistiche nell'ambito dell'armonizzazione della classificazione alberghiera"

³² Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 21 ottobre 2008, Allegato 1, "Prospetto di definizione degli standard minimi nazionali dei servizi e delle dotazioni per la classificazione degli alberghi"

scelte del cliente a tutela dell'ambiente; inoltre, vengono proposti il servizio di lavaggio e stiratura della biancheria dei clienti, il parcheggio per almeno metà delle camere. Infine, la dimensione delle camere doppie deve essere di almeno 15 metri quadrati e bagno di 4;

- Alberghi a 5 stelle: servizio di ricevimento aperto 24 ore su 24, tre (o più) lingue straniere parlate dal personale (non solo al ricevimento), camere singole di dimensioni almeno 9 metri quadrati e camere doppie di 16.

Gli standard qualitativi, tuttavia, non sempre risultano essere omogenei: nello specifico contesto italiano, si possono riscontrare con relativa frequenza delle discordanze tra i requisiti qualitativi richiesti e l'effettiva offerta finale. Nella seguente tabella si propone una sintesi dei più importanti requisiti obbligatori differenziati per categoria che devono essere assicurato, così come previsto in materia dalle leggi regionali:

Figura 13 – Requisiti obbligatori per i rating

Requisiti obbligatori	1 stella	2 stelle	3 stelle	4 stelle	5 stelle
Servizio ricevimento e portineria	16h/g	16h/g	24h/g	24h/g	24h/g
Servizio notturno	Addetto disponibile a chiamata	Addetto disponibile a chiamata	Addetto disponibile a chiamata	Portiere	Portiere
Custodia valori	-	si	si	si	si
Trasporto interno bagagli	-	-	A cura del personale	A cura del personale	A cura del personale
Servizio colazione	-	In sale comuni destinate anche ad altri usi	In sale comuni destinate anche ad altri usi	In sale comuni destinate anche ad altri usi	In sale comuni destinate anche ad altri usi
Servizio bar	-	12h/g	12h/g	16h/g	16h/g
Frigobar in camera	-	-	-	Tutte le camere	Tutte le camere
Lingue estere parlare dal direttore/gestore	-	-	1	2	2
Cambio biancheria	1/sett	1/sett	3/sett	Quotidiano	quotidiano

3.2 La rigidità dell'offerta

La gestione di un'impresa alberghiera comporta delle scelte con conseguenze rilevanti in termini di rigidità dell'offerta proposta: già dalla scelta del mercato, infatti, si susseguono delle scelte quasi obbligate nelle fasi successive. Individuare la propria clientela, quella verso la quale orientare il proprio servizio, significa sezionare il complesso mercato del turismo in varie fasce³³:

- Provenienza (nazionale od estera);
- Età (giovani, famiglie, anziani);
- Reddito (alto, medio, basso);
- Interessi prevalenti (mare, montagna, arte, sport, cure termali);
- Motivazione del soggiorno (affari, svago)

Risulta quindi evidente quanto sia importante la scelta strategica di dove posizionarsi in termini di segmento di clientela e quali servizi offrire: le scelte in tali termini derivano quindi da precedenti e dettagliate analisi della domanda e delle potenzialità in termini turistico-ricettivi non ancora sfruttate.

Una volta individuato il segmento di clientela da servire, occorre scegliere strategicamente e con particolare attenzione la localizzazione e la dimensione dell'albergo: se da un lato infatti i tre fattori (segmento di mercato, localizzazione e dimensioni strutturali) definiscono l'ambiente competitivo dell'impresa, dall'altro ne determinano i vincoli in termini di rigidità dell'offerta; è pur vero, tuttavia, che si tratta di una rigidità che può essere vista in un'ottica di breve periodo considerando che il servizio del pernottamento può orientarsi, in un arco temporale più esteso, verso un mercato che non era stato preso in considerazione in fase di pianificazione strategica date le mutate e dinamiche caratteristiche del mercato di riferimento.

In più, anche la stessa capacità ricettiva della struttura può ovviamente modificarsi nel lungo periodo con ponderati investimenti da parte del management o dell'imprenditore tramite interventi di ristrutturazione e/o ampliamento, nei limiti evidenti della localizzazione della struttura. In definitiva, si nota come le diverse combinazioni dei tre fattori possano generare infinite o quasi variabili³⁴. L'impresa alberghiera ma più in generale l'impresa turistica viene quindi vista in senso dinamico, ovvero nel suo essere "*coordinazione di operazioni economiche*"³⁵ che, pur trovando un certo grado di condizionamento derivante dalla struttura dimensionale, possono ampliare

³³ Ricci P., 2000 "Il bilancio d'esercizio delle imprese alberghiere", Giappichelli Editore, Torino, pag. 46

³⁴ Pisoni P., Puddu L., Volpatto O., 1983, "L'economia delle imprese alberghiere", Giuffrè Editore, Milano, pag. 74

³⁵ Onida P., 1963, "Economia d'azienda", Utet, Torino, pag. 3

eventualmente il proprio raggio d'azione e trovare nuovi sbocchi di attività, il tutto senza la necessità di modificare la capacità ricettiva preesistente ma agendo sull'organizzazione strumentale. Volendo quindi dare una definizione preventiva, è possibile distinguere le strutture attenendosi al numero di immobili oggetto della gestione: vi sono pertanto imprese mono-localizzate (o *single unit*) nel caso in cui la gestione sia riferita ad una singola struttura alberghiera intesa come “complesso di produzione”; si parla, invece, di impresa pluri-localizzata (o *multi unit*) nel caso in cui le strutture gestite siano più di una e spesso sotto un unico *brand*³⁶.

Un ulteriore elemento caratterizzante la gestione dell'impresa alberghiera è il periodo di apertura della struttura: è, infatti, il mercato di riferimento che determina il flusso di domanda ed il tempo nel corso del quale esso si manifesta maggiormente. A titolo di esempio, orientarsi verso il mercato del turismo balneare comporta l'esercizio limitato al periodo estivo, mentre la gestione di una struttura situata in montagna può idealmente garantire quasi il doppio dei periodi di alta stagione. Gli elementi di rigidità indicati in precedenza possono costituire anche criteri di classificazione degli alberghi utili non tanto a fini definitivi in sé ma anche come driver gestionali per eventuali azioni correttive del management: ad esempio, se l'albergo è mono-stagionale ma si trova in una città d'arte, l'elemento limitante del periodo di alta stagione potrebbe essere ridotto o addirittura annullato tramite una strategia di differenziazione del servizio o dei prezzi in funzione del mercato del turismo d'arte della città considerata.

Dunque, considerando che la struttura ricettiva nel breve periodo è ben determinata e rigida negli elementi sopra descritti e che, conseguentemente, per il suo mantenimento e funzionamento l'impresa subisce uno sbilanciamento nella struttura dei costi verso la componente fissa, il management alberghiero ha l'obiettivo di espandere il periodo di occupazione delle camere (quindi di saturazione dell'offerta) in maniera tale da ridurre quanto più possibile l'incidenza. Il numero delle camere inoccupate, infatti, costituisce un costo di servizio che oltretutto non è recuperabile e che si traduce in un costo piuttosto rilevante sul risultato finale di periodo. Pertanto, è sulla differenziazione del servizio che occorre fare leva sulla base del concetto di impresa dinamica che si è poc'anzi detto.

La relazione fra capacità ricettiva e differenziazione dei servizi è quasi direttamente proporzionale: all'aumento della struttura dimensionale corrisponde una maggiore differenziazione dei servizi offerti. Questo avviene non solo da un punto di vista “quantitativo” nel senso di controbilanciare il progressivo aumento della rigidità dell'offerta, della componente fissa dei costi e dei problemi che

³⁶ Sirianni C.A., 1997, “Economia e gestione strategica dell'azienda alberghiera”, Giappichelli, Torino, pag. 38

ne derivano, ma anche “qualitativamente” l’aumento strutturale implica un aumento degli standard da seguire anche in termini di prestazioni attese dalla clientela.

Al concetto di capacità ricettiva si aggiunge quello di capacità di richiamo che, parimenti, si lega alle scelte iniziali effettuate in fase di impianto ed avviamento della struttura. Localizzazione e posizione della struttura alberghiera determinano le premesse di fondo per il successo o meno dell’impresa, con l’aggiunta ovvia delle condizioni economiche di fornitura del servizio; queste ultime non da interpretarsi esclusivamente tramite il prezzo, che costituisce una mera sintesi di tutte le condizioni di cui sopra, ma nella capacità di incontrare le aspettative della clientela e contemporaneamente conseguire ragionevoli margini di profitto. La localizzazione assume quindi senza dubbio il ruolo di elemento maggiormente vincolante la gestione della struttura alberghiera sulla base del concetto di intrasferibilità spazio-temporale di cui si dirà più avanti: si evidenzia nuovamente che lo stabilimento di produzione, ovvero l’albergo stesso, debba essere ubicato lì dove la domanda si manifesta in misura sufficiente a giustificare l’investimento.

Obiettivo primo e fondamentale, come per qualsiasi altro tipo di azienda, è la produzione di reddito: se la dimensione della capacità ricettiva costituisce il risultato di scelte e se la stessa azienda altro non è che un’organizzazione economica di strumenti, è chiaro che sia le scelte iniziali sia l’esercizio dell’impresa alberghiera debbano essere tese strumentalmente ad accrescere il delta tra i ricavi ed i costi complessivi. Come noto, la notevole incidenza di costi fissi in un’impresa può essere ridotta all’espandersi del volume di produzione. Nel caso dell’impresa alberghiera, questo significa incrementare le prestazioni di servizi alberghieri in un ammontare tale da consentire il decrescere della parte fissa dei costi, “spalmandoli” su più attività; questo naturalmente fintanto che esisterà un margine positivo tra l’aumento dei ricavi derivanti dall’aumento delle attività ed il necessario aumento dei costi derivanti dalle stesse. Su questo tema si tornerà più avanti.

L’esercizio dell’impresa alberghiera comporta l’adozione di forme giuridiche variabili (tipicamente in veste di società) previste dal codice civile, in funzione della dimensione economico-aziendale che si è assunta dall’impresa stessa in un dato momento: difficilmente, infatti, si può dire che la veste giuridica scelta in principio possa essere portata avanti all’infinito poiché le circostanze e le esigenze, data la natura dell’impresa in sé come detto sempre dinamica, si sviluppano parallelamente all’andamento della gestione. Una struttura alberghiera di piccole dimensioni (almeno nelle intenzioni iniziali) può essere esercitata sotto forma di ditta individuale avvalendosi della dotazione di capitale personale di un soggetto privato ed il suo lavoro tra loro coordinati e ritraendo dall’esercizio dell’impresa così formata il reddito per le proprie necessità. In seguito, le esigenze che si manifestano possono richiedere l’intervento di altri soggetti e dunque la costituzione

di una società diventa una necessità. Nel momento in cui la gestione dell'impresa alberghiera sia coincidente con la proprietà dell'albergo si potrebbe optare per la creazione di una S.a.s. (Società in accomandita semplice) per consentire l'ingresso in società di investitori esterni riservando, al contempo, l'amministrazione ai proprietari. Tuttavia, la forma giuridica più diffusa in Italia è la S.r.l (Società a responsabilità limitata), che fornisce la migliore risposta alle esigenze delle imprese alberghiere del nostro Paese, caratterizzate da un limitato numero di soci spesso legati da vincoli di parentela ed interessati soprattutto alla separazione dei rispettivi patrimoni personali da quello assegnato alla persona giuridica venuta ad esistenza. In casi più sporadici si sceglie la società per azioni, ritenuta necessaria per il ricorso a forme di finanziamento di più vasta portata oppure adottata per disegni strategici del vertice di un gruppo di imprese alberghiere per la relativa facilità di modificarne l'assetto proprietario attraverso la circolazione delle quote azionarie.

Tenendo ancora in considerazione il criterio della dimensione, al di là dei casi evidenti di grande, media e piccola impresa, non risulta particolarmente agevole definire il perimetro operativo poiché i confini fra le differenti classi restano sostanzialmente arbitrari. In tal senso, i fattori da prendere in considerazione ai fini della classificazione sono due: la dimensione strutturale del/degli immobile/i (ovvero il numero delle camere) e la forza lavoro impiegata (ovvero il numero di dipendenti). Di seguito si propone un esempio di classificazione³⁷:

- Alberghi di piccole dimensioni: imprese tipicamente mono-localizzate con disponibilità di camere inferiore a trenta ed un numero di addetti inferiore alle venti unità. Rientrano in questa categoria quasi tutte le imprese a conduzione familiare nelle quali le funzioni gestionali ma anche parte (financo tutte) di quelle operative sono svolte dal titolare e dai suoi familiari;
- Alberghi di medie dimensioni: imprese mono-localizzate ma anche, in non rari casi, pluri-localizzate e con un numero di dipendenti tra le venti e le cinquanta unità ed un numero di camere tra trenta e cento. In questa categoria sono comprese quindi sia le imprese che svolgono la loro attività in un'unica grande struttura sia le imprese la cui struttura produttiva è articolata in diverse strutture, eventualmente di dimensioni piccole;

³⁷ Benevolo C., Grasso M., 2005, "L'impresa alberghiera – produzione, strategie e politiche di marketing", Franco Angeli, Milano, pag. 12

- Alberghi di grandi dimensioni: di solito imprese pluri-localizzate, hanno una capacità produttiva complessiva superiore a cento camere e più di cinquanta dipendenti. Rientrano in questa categoria le medie e grandi catene alberghiere caratterizzate generalmente da una gestione manageriale, dove tendenzialmente i responsabili delle funzioni direttive ed esecutive sono costituiti da personale dipendente.

3.3 Le problematiche gestionali dei servizi alberghieri

La gestione di una struttura alberghiera presenta delle peculiarità di alcuni aspetti gestionali date dall'offerta e dalla domanda dei relativi servizi.

L'offerta alberghiera si estrinseca attraverso la produzione di servizi che non possono essere immagazzinati. Infatti, ogni servizio offerto che non si traduce in ricavi diventa produzione perduta³⁸. Nell'accumulare costi di fattori produttivi non utilizzati e non tradotti in impieghi rinviabili al futuro (che normalmente vengono definiti "rimanenze"), essendo questi predisposti per l'utilizzo immediato, l'impresa alberghiera subisce inevitabilmente una dispersione economica non conseguendo ricavi specifici a fronte dei fattori consumati. Da questa peculiarità ne deriva una gestione operativa finalizzata a rendere compatibile la rigidità della struttura produttiva con la stagionalità e volatilità della domanda.

Il servizio offerto da questa categoria di imprese si presenta, quindi, come un insieme di "sotto-servizi", offerti singolarmente o meno, ma comunque connaturati ad elementi riguardanti l'ubicazione della struttura ricettiva che ne definiscono il valore e la vocazione turistica del servizio stesso, con caratteristiche proprie di:

- Intrasferibilità temporale: le condizioni del processo produttivo sono tali per cui le fasi di produzione, erogazione ed utilizzo del servizio avvengono simultaneamente, comportando questo una percezione quasi perfetta e contemporanea di fruibilità da parte dell'ospite;
- Intrasferibilità spaziale: l'immaterialità ed intangibilità del servizio, comunque vincolato alla disponibilità della struttura ad uso ricettivo, implica la non-trasferibilità dello stesso; l'ospite può quindi usufruire del servizio solo laddove questo viene effettivamente offerto.

Dal lato della domanda dei servizi alberghieri, quindi, a differenza della tradizionale domanda di beni o servizi necessari per la soddisfazione di uno specifico bisogno, si deve rispondere ad una

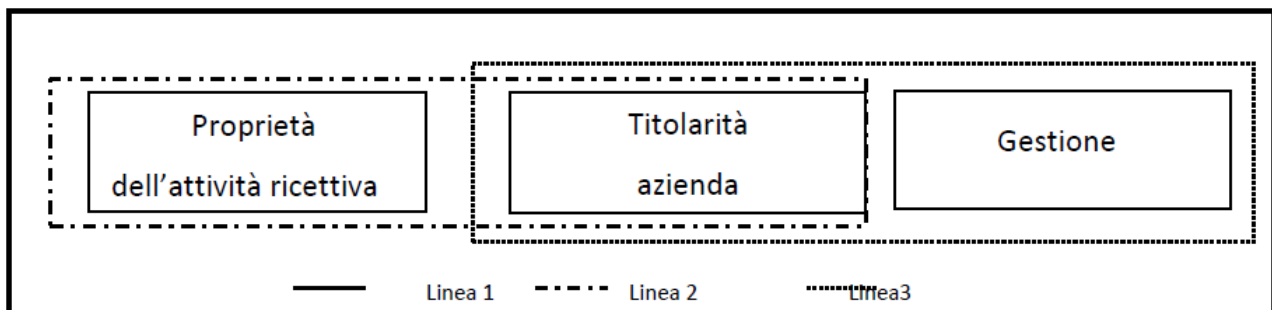
³⁸ Pisoni P., Puddu L., Volpato O., 1983, "L'economia delle imprese alberghiere", Giuffrè Editore, Milano, pag. 127

immediata esigenza di “ospitalità” in un certo tempo e luogo dove l’impresa stessa si colloca. In altre parole, si tratta di un bisogno composito ed indefinito dove l’individuo è posto in una posizione di centralità ed attorno al quale l’offerta acquisisce contorni personalizzati; il fattore umano introduce quindi innumerevoli elementi da tenere in considerazione nella definizione del servizio, oltre che quelli tipici della struttura aziendale.

Le diverse configurazioni che scaturiscono dal rapporto tra gestione e proprietà, invero tipiche dei contesti aziendali medio-piccoli, ricoprono un’importanza rilevante soprattutto per le conseguenze di natura finanziario-gestionale che ne derivano. Sulla base dello schema proposto si possono individuare concettualmente tre punti:

1. La proprietà delle strutture in cui si esercita l’attività ricettiva;
2. La titolarità dell’azienda, individuale o collettiva nel caso di una società;
3. La gestione dell’attività alberghiera.

Figura 14 – Fattispecie diverse di governance³⁹



Nel caso più “semplice” (linea 1), il proprietario della struttura ricopre anche il ruolo di titolare dell’azienda e gestore della struttura. In alternativa (linea 2), può aversi che la proprietà e la titolarità della struttura siano congiunte ma la gestione, sia per ciò che riguarda le mansioni operative che per le funzioni direzionali, venga delegata al personale dipendente; nello specifico, le funzioni direttive vengono delegate ad un manager professionista. Un’altra possibilità si ha nell’eventualità qui rappresentata dalla linea 3: l’impresa alberghiera svolge l’attività in strutture non di proprietà sotto la personale direzione dell’imprenditore. In ultima analisi, infine, vi è l’ipotesi che le tre posizioni rimangano operativamente disgiunte: come accade tipicamente per le

³⁹ Madonna S., 2001, “L’azienda alberghiera”, Giuffrè Editore, pag. 4

catene alberghiere di maggiori dimensioni, la proprietà cede l'immobile in locazione alla catena alberghiera che, a sua volta, affida la gestione dell'unità ricettiva ad un management professionista. In questo ultimo caso, le conseguenze sul piano operativo si traducono in dinamiche in cui l'elemento critico è rappresentato dalla proprietà della struttura alberghiera: l'azienda proprietaria dell'immobile (o degli immobili) tenderà a caratterizzarsi per una struttura patrimoniale sensibilmente più rigida nella quale l'attivo fisso risulta incrementato dal valore dell'immobile stesso, con la conseguenza di necessità di capitale di funzionamento proporzionalmente più consistente; viceversa, nell'ipotesi di gestione di una struttura di proprietà di terzi concessa in locazione, il fabbisogno finanziario di impianto sarà considerevolmente ridotto e le variazioni negative corrispondenti al pagamento dei canoni di locazione andranno ad incidere sui flussi di cassa⁴⁰.

3.4 Articolazione dell'azienda alberghiera in reparti

L'attività alberghiera si costituisce di un insieme di servizi tra loro variamente connessi rispetto ad un nucleo centrale caratteristico riconducibile alla produzione ed allo scambio del servizio di ospitalità. A tale tipologia di servizio, che potremmo definire *core*, si possono aggiungere, come visto, diversi servizi accessori e strumentali in funzione di numerose variabili quali ad esempio l'area geografica di riferimento o il segmento di mercato che si vuole andare ad aggredire. Il ruolo centrale assunto dal servizio di ospitalità fa sì che non sia inusuale focalizzarne l'area di risultato intorno, indipendentemente dalla gamma di servizi accessori offerti.

La maggior parte delle imprese alberghiere, in maniera particolare in Italia, presenta quindi un'unica area di risultato scomponibile in sotto-aree relativamente autonome tra loro e definibili, come visto, aree o centri di costo. L'individuazione di aree di risultato, dei centri di costo e delle rispettive imputazioni ai servizi offerti sono tra loro strettamente legate alle specifiche dinamiche competitive ed interne ad ogni impresa, ragione per cui quanto di seguito esposto risulta solo a titolo esemplificativo e non esaustivo.

Una prima distinzione è quella tra le aree o servizi frontali o di contatto ed aree o servizi interni (*back of the house areas*)⁴¹

⁴⁰ Caramiello C., 1965, "L'indagine prospettiva nel campo aziendale", Cursi & Figli, Pisa, pag. 11

⁴¹ Peroni G., 1988, "Economia e management delle imprese alberghiere", Franco Angeli, Milano, pag. 254

- Sono definiti servizi frontali o di contatto (*front of the house areas*)⁴² “il complesso delle aree che sono a diretto servizio della clientela e nelle quali gli ospiti dell'albergo hanno pieno e libero accesso. Quest'area comprende le camere, le sale da riunione, l'ingresso, l'atrio, il soggiorno, la sala interna, la sala tv, le scale, gli ascensori, i corridoi, i servizi igienici comuni, il ristorante, la sala bar, nonché le aree esterne attrezzate per il soggiorno degli ospiti come terrazze, giardini, piscina ed aree circostanti, patio, eccetera”⁴³;
- Sono definiti servizi interni (*back of the house areas*)⁴³ quelli che fungono da supporto allo svolgimento dei servizi esterni e che trovano effettività nelle aree interne della struttura. Tuttavia, all'interno dei servizi interni possono trovare collocazione anche dei processi di vendita parzialmente autonomi definibili come “aree miste”, ovvero le aree operative che lavorano internamente ma al tempo stesso hanno un contatto, seppure parziale, con la clientela. Questa ulteriore differenziazione risulta particolarmente utile poiché permette di classificare le aree come centri di costo, centri di ricavo e centri di profitto.

Di seguito una breve sintesi, nuovamente non esaustiva, delle principali aree differenziate secondo i criteri appena enunciati:

⁴² Kasavana M., 1987, “Hotel information system”, CBI, Boston, pag. 9

⁴³ Tucker G. e Schneider M., 1975, “The professional housekeeper”, John Wiley & Sons, Boston, pag. 38

Figura 15 – Le aree operative



Analoga distinzione è proposta da altri autori basandosi su criteri tra loro complementari che vanno dal grado di contatto con la clientela fino alla configurazione organizzativa generale. Generalmente, i servizi alberghieri vengono distinti in⁴⁴:

- Servizi principali;
- Servizi complementari;
- Servizi amministrativi

I servizi principali, o diretti, sono tesi a soddisfare le esigenze primarie degli ospiti e costituiscono il contenuto minimo della prestazione alberghiera come normalmente definita. Esiste quindi un nucleo

⁴⁴ Rispoli M. e Tamma M., 1991, "Le imprese alberghiere", Cedam, Padova, pag. 246

di attività primarie formato dall'alloggio, dal servizio ristorazione e dal ricevimento⁴⁵. Attorno al nucleo si sviluppano altre tipologie di servizi che dipendono dalla configurazione dei servizi che l'impresa ha scelto di fornire: si tratta quindi di quelle prestazioni secondarie che aumentano la percezione di benessere della clientela, come ad esempio il trasporto da e per i punti di interesse, attività sportive, ricreative e culturali, fitness center, terme ed altre attività tese a rafforzare il legame con l'ospite abituale ed attirare l'attenzione di quello potenziale⁴⁶. Si tratta anche in questo caso di servizi diretti poiché presuppongono il contatto diretto tra l'ospite ed il personale della struttura e ne deriva quindi la caratteristica di impossibilità di standardizzazione poiché è necessario l'adattamento alle singole necessità dell'ospite. Per quanto detto, quindi, generalmente gli alberghi aumentano e/o diversificano i servizi secondari: allontanandosi dallo standard di riferimento della propria categoria, molti alberghi possono offrire prestazioni simili agli alberghi di categoria superiore. Infine, i servizi amministrativi hanno prevalentemente natura interna e riflettono l'organizzazione e la divisione del lavoro all'interno dell'impresa: si tratta dei servizi di contabilità, economato, cucina, marketing e sales, direzione eccetera che si svolgono in back office, quindi senza generalmente un contatto diretto tra il personale addetto e la clientela dell'albergo.

Di seguito si propone una breve disamina dei servizi fondamentali, sia di *front* che di *back office*, presenti nella stragrande maggioranza delle imprese alberghiere.

3.4.1 Il servizio di ricevimento (*reception*)

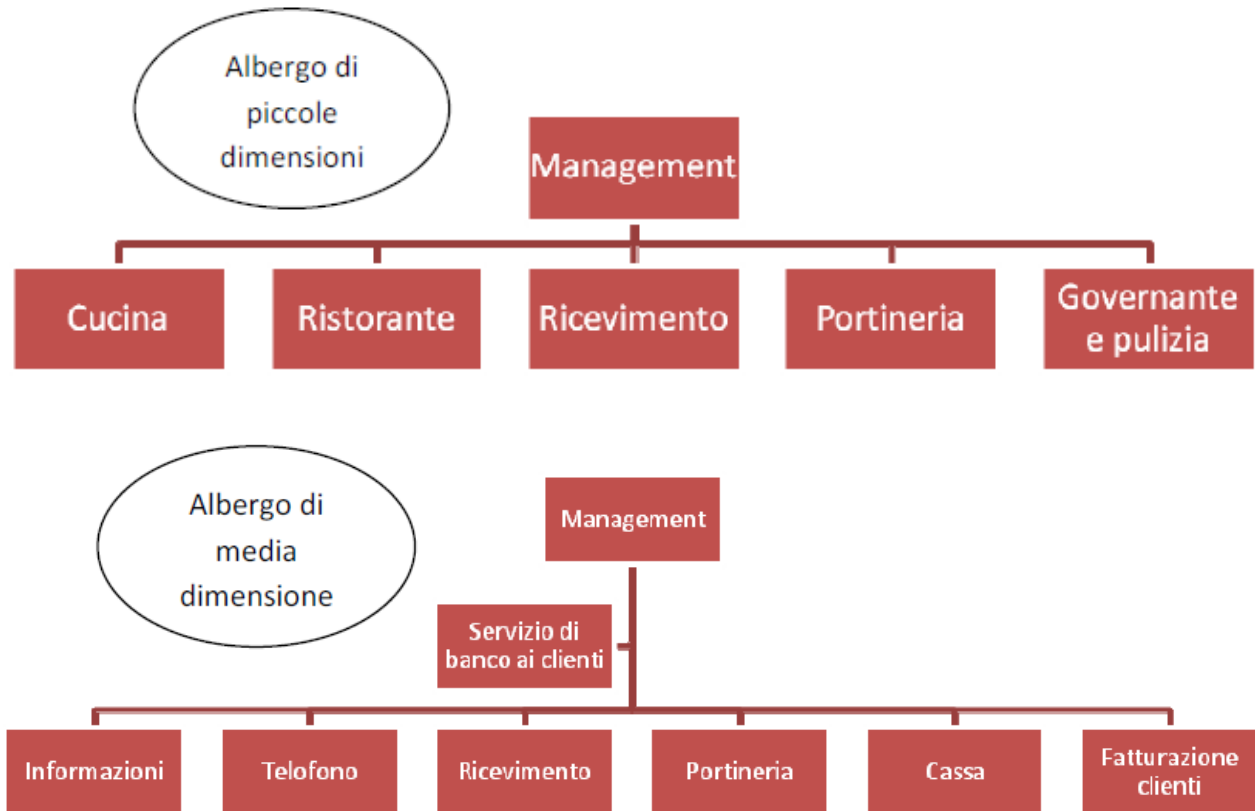
Tale servizio è necessariamente presente in tutti gli alberghi di qualsiasi dimensione. Tuttavia, esistono delle differenze legate alla struttura dimensionale dell'albergo ed alla sua organizzazione interna: nella realtà operativa degli alberghi di piccole dimensioni è tipico trovare una reception dove è direttamente il proprietario e/o i suoi stretti familiari ad occuparsi della funzione ed in tal caso è altrettanto tipico che la reception assuma un ruolo centrale poiché non solo svolge le mansioni direttamente ad essa attribuibili come ad esempio acquisizione, smistamento e contatto con la clientela, ma coordina anche tutte le altre attività. All'aumentare delle dimensioni della struttura si ha una sempre maggiore complessità organizzativa interna e quindi non solo si arriva ad una inevitabile separazione tra direzione e proprietà ma si ha un "ritorno" del servizio di ricevimento alle sue mansioni originali.

⁴⁵ Liberatore G., 1993, "Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive", Cedam, Padova, pag. 171

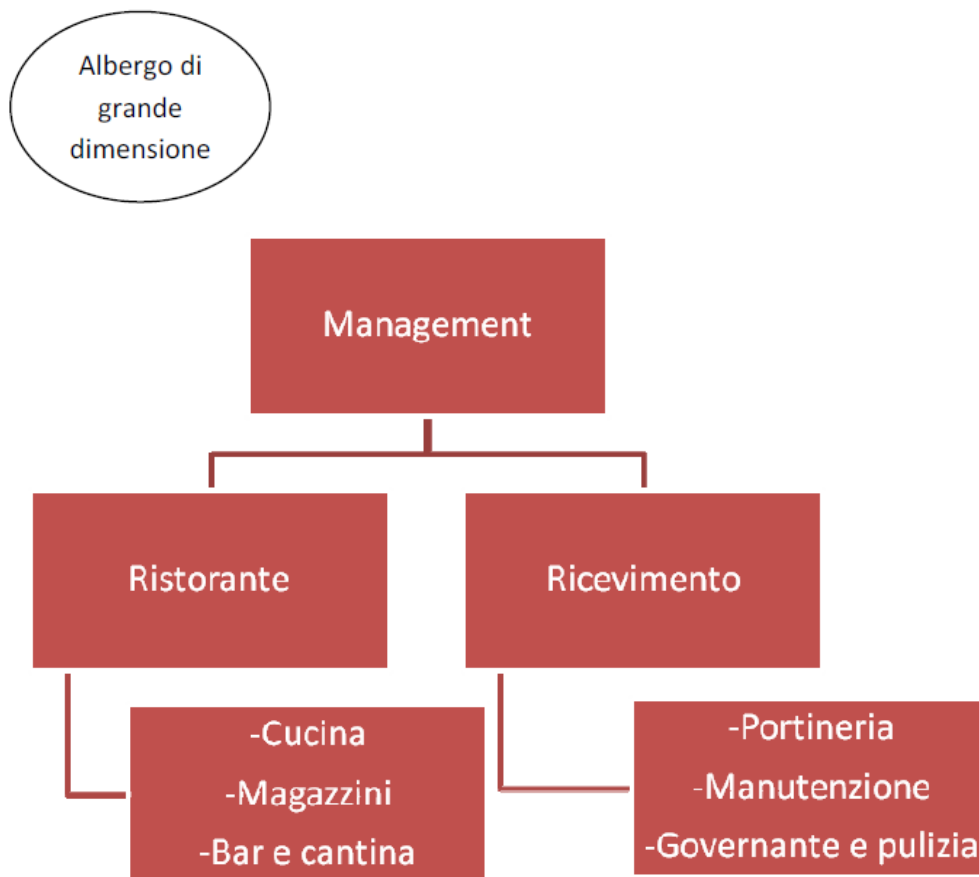
⁴⁶ Ferrero G., Pisoni P., Puddu L., Volpato O., 1983, "L'economia delle imprese alberghiere", Giuffrè Editore, Milano, pag. 527

Di seguito una trasposizione grafica di quanto appena esposto⁴⁷:

Figura 16 – Il servizio reception



⁴⁷ Beavis J. R. e Medlik S., 1981, "A manual of Hotel Reception", Heinemann, London, pag. 3



Risulta facile notare come si passi da un organigramma sostanzialmente piatto (nel caso di albergo di piccole dimensioni) ad una struttura organizzativa sempre più complessa. Nel caso di un albergo di media dimensione, spiccano due principali gruppi di servizi relativi alla ristorazione ed al pernottamento, rimanendo tuttavia la direzione generale responsabile di entrambe le aree. Nel caso di alberghi di grande dimensione, infine, si individua una struttura di *middle management* che assolve alle funzioni di ricevimento, fatturazione, portineria, informazione e cassa.

In generale, i compiti e le funzioni fondamentali del servizio di ricevimento sono i seguenti⁴⁸:

- Curare i contatti con i potenziali ospiti che desiderano alloggiare nella struttura;
- Registrare gli ospiti in arrivo ed assegnare loro le camere;
- Regolare gli aspetti economici del soggiorno e stabilire eventuali limiti di credito;
- Smistare e consegnare la corrispondenza indirizzata agli ospiti;
- Fornire informazioni sull'albergo, sulla località in cui si trova e sugli spettacoli e/o manifestazioni che vi si tengono.

⁴⁸ Lattin G., 1977, "Modern hotel and hotel management", W.H. Freeman, San Francisco, pag. 31

Il ricevimento è quindi il “*principale strumento di realizzazione della politica di vendita stabilita dalla direzione generale e di gran parte della politica dei rapporti con la clientela*”⁴⁹.

In termini di controllo di gestione, è sicuramente opportuno considerare la *reception* come un centro di costo ausiliario ai vari centri di profitto come, ad esempio, il ristorante o il pernottamento. Non si trascuri, tuttavia, che questa considerazione risulta di scarsa applicabilità nei contesti medio-piccoli: alcuni costi inerenti ad aree e funzioni diverse sono comuni e difficilmente scomponibili, come nel caso del proprietario-amministratore che, pur svolgendo le mansioni tipiche del ricevimento, gestisce in effetti tutte le altre funzioni.

3.4.2 *Il servizio governante e pulizia (house-keeping)*

Il servizio, come desumibile dal nome, riguarda ed attiene alla sistemazione e preparazione delle camere ma non solo (si pensi ad esempio anche alle aree comuni e/o al ristorante) nonché alle relative pulizie. Per ciò che attiene alla collocazione dei costi del servizio in questione, si evidenziano alcune posizioni tra loro discordanti: se per alcuni la pulizia della struttura rientra nell’ambito delle normali attività di manutenzione poiché contribuisce al mantenimento in buone condizioni dell’albergo, per altri la sua collocazione dovrebbe essere riferita al solo servizio di pernottamento. Sulla base della prima visione “*non esiste una collocazione teorica ideale per questo tipo di servizio, perché esso dipende dalla natura dell’albergo, dalla funzione turistica che esso assolve, dall’esistenza di un reparto di impiantistica, di un reparto manutenzione e dal fatto che tali reparti siano, o meno, sotto la giurisdizione del governante*”⁵⁰: il servizio di *housekeeping* si occuperebbe non solo quindi delle aree in comune con gli ospiti ma anche delle aree riguardanti i servizi interni ad esclusione dei locali destinati all’impiantistica ed alla manutenzione. Nella seconda visione, invece, si afferma che “*la pulizia della cucina e dei reparti a monte di essa non sono compito del servizio in oggetto, ma rientrano nelle competenze dello chef di cucina e del personale ad esso sottoposto*”⁵¹.

Altri autorevoli autori aggiungono inoltre che il servizio non si limiterebbe alla sola pulizia, ma è chiamato anche a dare un “*tocco finale*” all’atmosfera dell’albergo occupandosi anche degli addobbi

⁴⁹ Peroni G., 1988, “Economia e management delle imprese alberghiere”, Franco Angeli, Milano, pag. 254

⁵⁰ Tucker G. e Schneider M., 1975, “The professional housekeeper”, John Wiley & Sons, Boston, pag. 42

⁵¹ Gray W. e Liguori S., 1980, “Hotel and Motel Management and Operations”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pag. 138

loreali, del servizio lavanderia e stireria per i clienti e per il personale interno, delle brochure e delle *amenities* presenti nelle camere e nelle aree comuni eccetera⁵².

In ogni caso, il servizio di *housekeeping* può essere annoverato tra i centri di costo, pur essendo relativamente variabile a seconda di come lo si pone nei confronti dei centri minori: ad esempio, il costo del guardaroba potrebbe rientrare tra i costi di *house-keeping* oppure rientrare tra i costi relativi al ristorante.

3.4.3 *Le aree funzionali: “non service departments”*

Al fianco della direzione generale è possibile trovare una serie di aree che si definiscono come “*non service departments*” che svolgono le loro attività a beneficio dell’intera struttura aziendale⁵³. In tale categoria rientrano quindi tutte le attività relative alla tenuta della contabilità generale, alla gestione del personale, all’economato (se presente) e così via.

La caratteristica distintiva di tali tipologie di servizi è la loro configurazione come aree di non contatto con la clientela, il che li classifica chiaramente come centri di costo: in effetti, elemento fondamentale dei centri di ricavo di un albergo è quello di qualificarsi come *service department*, ossia come unità operativa a diretto contatto con la clientela. Si noti inoltre che a questo va associata un’ulteriore caratteristica per la definizione del centro di ricavo: l’onerosità del servizio. Se, infatti, alcuni o tutti i servizi fruibili dall’ospite sono già compresi nella tariffa pagata (come ad esempio la spa, la piscina o la palestra) essi non rientreranno nella definizione di centro di ricavo.

3.4.4 *Il servizio ristorante e bar*

Il servizio ristorativo costituisce il tipico servizio complementare del servizio alberghiero. In esso vengono comprese una moltitudine di attività e servizi volti alla somministrazione di cibi e bevande nei diversi momenti della giornata. Principalmente, i servizi erogati all’ospite sono il servizio ristorante in senso stretto, il servizio prima colazione ed il servizio bar.

Naturalmente, per assicurare una corretta erogazione dei servizi sopra detti è necessario svolgere alcune attività propedeutiche come:

⁵² Allen D., 1983, “Accommodation and Cleaning Services”, Vol. II Management, Hutchinson, London, pag. 16

⁵³ Vallen G., 1980, “Check in, check out”, W.M. Brown, Dubuque, pag. 16

- Approvvigionamenti e conservazione dei cibi: riguardano l'acquisto delle derrate alimentari necessarie per la cucina, la caffetteria ed in generale il ristorante. In tali attività sono coinvolti il magazzino, le celle frigorifere e la cantina;
- Preparazione dei cibi: coinvolge l'ambito della cucina che rappresenta l'apparato produttivo vero e proprio. I problemi relativi alla gestione del reparto cucina potrebbero essere di notevole entità data l'impossibilità per le aziende alberghiere di produrre per il magazzino: tuttavia, è oggi possibile grazie alle moderne tecnologie preparare cibi semilavorati o precotti che possono essere conservati più a lungo grazie ai quali poter rispondere meglio ai picchi di lavoro più alti nel corso dell'anno;
- Servizio di sala: riguarda la distribuzione dei cibi e bevande all'interno delle sale o all'esterno.

Una ulteriore caratteristica del servizio ristorante è che esso può venire eventualmente *unbundled* dai restanti servizi alberghieri: in alcune situazioni di vendita, infatti, alcuni servizi prestano la propria autonomia in termini di formazione dei risultati. Il servizio ristorante, ad esempio, può essere venduto separatamente dal servizio di pernottamento. In altri casi, il prezzo può essere comprensivo di più servizi complementari per i quali non sembra conveniente la determinazione di un risultato separato se non a fronte di ben definite ipotesi decisionali (ad esempio, i servizi di ristorazione e pernottamento in presenza di formule tipo mezza pensione o pensione completa). Altri servizi ancora presentano la caratteristica per cui la vendita è legata alla fruizione di un servizio trainante, andando ad individuare la formazione di ricavi specifici (tipico è l'esempio del servizio bar). Infine, alcuni servizi esterni non presentano proprie potenzialità di vendita autonoma (ad esempio, il servizio ristorante quando può essere ceduto esclusivamente insieme ad altri servizi, eventualità invero non troppo frequente).

Capitolo 4 – Il *budgeting system* nelle imprese alberghiere

4.1 Introduzione

Nell'ambito di un contesto aziendale, i vari responsabili (operativi e non) hanno, tra gli altri, il compito di assicurare contemporaneamente l'efficienza nell'utilizzo delle risorse a disposizione e l'efficacia nel perseguimento degli obiettivi aziendali, nonché il miglioramento della qualità percepita dei clienti. Formalmente, questa tipologia di attività prende il nome di controllo direzionale, o *management control*.

4.2 Aspetti generali e definizione di budget

Volendo quindi definire in maniera formale cosa sia il budget e che cosa rappresenti, si può dire che esso è un documento contabile-amministrativo che evidenzia, in termini quantitativi e nel breve periodo, i dati elaborati nel piano aziendale di medio-lungo periodo. Idealmente, possiamo articolare la programmazione aziendale lungo tre fasi temporali: lungo termine, medio termine e breve termine. Il breve termine, convenzionalmente indicato in un anno o esercizio amministrativo, rappresenta la dimensione "tattica" della pianificazione aziendale e consiste nella definizione degli obiettivi annuali dell'impresa e nell'individuazione degli strumenti più adeguati per il loro raggiungimento, rappresentando quindi il passaggio quantitativo dai programmi definiti in maniera generica ai programmi annuali riferiti a ciascuna area operativa aziendale e a ciascun centro di responsabilità, di cui si parlerà tra poco; in sintesi "*(il budget) svolge la funzione di elemento trainante dell'attuazione di un sistema decisionale basato su elementi conoscitivi che consentono la razionalizzazione delle scelte da attuare*"⁵⁴.

A sua volta, l'attività di programmazione si articola in diverse fasi che permettono di perimetrare con chiarezza l'ambito competitivo, sia interno che esterno, dell'impresa in maniera tale da definire gli obiettivi ed aumentare le possibilità di raggiungerli con efficacia ed efficienza. Le varie fasi, indispensabili per una gestione ottimale delle performances d'impresa, possono venire così identificate:

- Analisi della situazione economica nazionale ed internazionale, con particolare focus dei flussi turistici (nel caso specifico delle imprese ricettive);
- Analisi della situazione del mercato specifico di appartenenza dell'impresa;

⁵⁴ Avi M.S., 1995, "Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere", Giappichelli Editore, Torino, pag.207

- Analisi dei principali concorrenti dell'impresa;
- Analisi della situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa e della sua evoluzione nel tempo.

Tipicamente, vi è un budget specifico per ogni area operativa dell'impresa (budget settoriale) mentre, a livello globale di impresa, il budget si va a comporre dei documenti tipici di quello che è un vero e proprio bilancio preventivo, formato quindi da Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario. A livello funzionale, pertanto, il budget rappresenta un importantissimo strumento di controllo di gestione poiché coordina e sintetizza i dati relativi alle singole aree operative in un'ottica futura. In più, esso rappresenta uno strumento di responsabilizzazione ed incentivazione dei manager aziendali, influenzandone i comportamenti futuri: *“è importante che l'attività di budgeting si svolga nel rispetto dei ruoli assegnati ed in un clima di collaborazione tra i reparti”*⁵⁵. L'attività di budgeting presuppone in effetti la collaborazione attiva delle varie unità operative, chiamate a delineare i loro obiettivi specifici.

Non è peraltro raro che le imprese si dotino di un comitato interno che si occupa del budget, vale a dire un organo composto dai manager che rivestono le maggiori responsabilità nell'elaborazione e nel controllo dei programmi. Tra i compiti assegnati al comitato vi sono l'analisi e la revisione dei dati di budget formulati dai responsabili delle aree operative aziendali, la risoluzione di eventuali conflitti fra i diversi settori in relazione al budget, lo studio e l'analisi dei rapporti periodici relativi al confronto tra quanto pianificato e previsto ed i risultati effettivamente conseguiti e, infine, l'approvazione del budget stesso.

Caratteristiche peculiari del budget come strumento di controllo di gestione sono quindi la sua derivazione dal piano strategico aziendale (del quale in effetti costituisce il primo anno di piano), la sua articolazione per centri di responsabilità e per periodi di tempo tipicamente infra-annuali ma soprattutto il suo ruolo fondamentale di “traduttore” in termini economico-finanziari degli obiettivi che l'azienda intende raggiungere nel periodo prossimo in termini di obiettivi, decisioni e risorse. In questo senso, è possibile esprimere previsioni, obiettivi, mezzi e scelte in termini quantitativo-monetari sia sotto l'aspetto economico della gestione (ovvero ricavi e costi) sia sotto l'aspetto finanziario della gestione (ovvero entrate-uscite di cassa), portando all'indubbio vantaggio della comparabilità dei programmi di gestione e delle informazioni aziendali.

⁵⁵ Liberatore G., 1993, “Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive”, CEDAM, Padova, pag. 198

L'articolazione per "centri di responsabilità" porta alla definizione degli stessi: se ne è in presenza quando è possibile definire con chiarezza gli obiettivi da raggiungere (del singolo centro), i costi (controllabili e, ragionevolmente, incontrollabili) dei fattori necessari a raggiungere tali obiettivi e la relazione biunivoca delle responsabilità nell'uso delle risorse disponibili. La suddivisione in centri di responsabilità del budget aziendale porta a concludere, come detto, nella necessità di formulare un budget per ogni singolo centro date le proprie caratteristiche di centro di costo, centro di ricavo, centro di profitto o centro di investimento.

Il carattere di globalità (intesa in senso aziendale) assunto dal budget è riferito alla presa in considerazione di tutta l'azienda (in termini ad esempio di aree operative, prodotti, strategie eccetera). La redazione di un singolo documento aziendale, definibile come *Master Budget*, deriva dalla redazione dei singoli budget relativi a ciascuna area aziendale per poi procedere alla loro aggregazione. Questo consente di definire un riferimento vero e proprio per tutti i soggetti interni all'impresa, costituendo anche un modello di comportamento globale. A proposito della infra-annualità del budget, ad onore del vero questo non costituisce una regola fissa, potendo anzi aversi la possibilità di redigere budget pluriennali. Tuttavia, l'infra-annualità del budget costituisce, come detto, una specificità essenziale e ne caratterizza l'utilizzo nell'ambito della pianificazione aziendale poiché consente una migliore individuazione di scostamenti e disfunzioni (come, ad esempio, le fluttuazioni della domanda) ma dà anche maggiore possibilità di porre correzioni ed aggiustamenti in corso d'opera per garantire l'efficacia e la tempestività del processo di pianificazione e, successivamente, di controllo.

Come anticipato, il budget aziendale rappresenta, nella sua forma definitiva, il bilancio d'esercizio preventivo⁵⁶ e si compone quindi di:

- un budget economico (o Conto Economico preventivo) che si focalizza prevalentemente sui risultati intermedi (Margine Lordo di Contribuzione, *EBIT*, *EBT* eccetera);
- un budget patrimoniale (o Stato Patrimoniale preventivo) strutturato secondo il criterio finanziario (quindi mediante la contrapposizione Impieghi-Fonti);
- un budget finanziario (o prospetto di flussi finanziari preventivi) contenente i flussi di natura finanziaria distinti a loro volta tra flussi di cassa (o di tesoreria) e flussi delle risorse finanziarie globali.

Peraltro, si può ulteriormente specificare che il budget può essere redatto in forma flessibile oppure in forma rigida: nel redigere il budget rigido si fa riferimento, nel caso dell'impresa alberghiera ad

⁵⁶ Brusa L., 2000, "Sistemi manageriali di programmazione e controllo", Giuffrè Editore, Milano, pag.83

esempio, ad una sola ipotesi di grado di occupazione delle camere (per esempio, si afferma che nell'anno di riferimento il grado di occupazione delle camere è l'80%) e con tale previsione si procederà alla redazione del budget, con la conseguenza tuttavia che la validità del documento di budget è strettamente legata all'effettivo avvenimento della previsione.

Il budget flessibile è invece un insieme di budget rigidi nel senso che si fa riferimento, nell'esempio, a più ipotesi di occupazione delle camere; in questo caso si ottiene un budget più dinamico che rappresenta una guida estremamente utile al management e/o all'imprenditore: *“Il budget flessibile è pertanto un budget dinamico, perché permette di controllare in tempo reale il fabbisogno di stanziamenti a fronte di un determinato volume di produzione, il che è particolarmente importante in quelle aziende in cui durante l'esercizio vi possono essere brusche variazioni di livello di attività per cause stagionali. Nonostante la validità riconosciuta a tale strumento, si riscontra nelle imprese alberghiere di grandi dimensioni un maggiore utilizzo del budget rigido, anche se sottoposto ad aggiornamento continuo”*⁵⁷.

Nella sua formulazione e successiva redazione, temporalmente collocata prima dell'inizio dell'anno al quale è riferito, vi sono dei presupposti nella formulazione del budget: in primis, come detto, esso prende spunto dagli obiettivi generali stabiliti nel piano aziendale. Inoltre, sarebbe tendenzialmente preferibile il coinvolgimento dei vari soggetti nel processo di redazione del budget proprio per enfatizzare il concetto di direzione dati degli obiettivi specifici enunciato poco fa. In ultimo, è necessario rispettare una certa sequenzialità nelle varie fasi di redazione del budget: partendo dalla definizione delle linee guida e degli obiettivi generali di budget, si passa alla formulazione del budget commerciale (in termini quindi di fattibilità tecnica: budget delle vendite -con focus quindi sui prodotti/servizi offerti al mercato-, budget di produzione -con focus sulle risorse- e budget dei costi commerciali ed amministrativi generali), formulazione (anche di massima) degli altri budget (budget delle materie prime e degli approvvigionamenti, del personale, delle spese generali e tecniche, dei costi di direzione generale, ricerca e sviluppo, unità finanza eccetera), passando poi al coordinamento, previa negoziazione tra i vari responsabili, ed alla revisione delle singole componenti del budget per poi, infine, andare all'approvazione finale ed alla distribuzione del budget approvato ai singoli centri di responsabilità⁵⁸.

⁵⁷ Salmi E., 1993, “L'impresa alberghiera: gestione e controllo”, CLUEB, Bologna, pag.124

⁵⁸ Horngren, Sundem, Stratton, Burgstahler, Schatzberg, Agliati, Ditillo, 2011, “Programmazione e Controllo”, Pearson Prentice Hall

La redazione del budget può avvenire sostanzialmente in due maniere: sulla base dei costi storici (eventualmente aggiornati) dei due/tre esercizi precedenti a quello di riferimento oppure sulla base dei costi standard, dove per standard si intende qualcosa di tipico in una determinata situazione; esistono pertanto standard “di quantità” e standard “di valore”: i primi si riferiscono alle quantità di fattori di produzione per la produzione di beni o servizi dell’attività aziendale, mentre i secondi fanno riferimento ai costi da sostenere per ottenere i beni o servizi necessari (costi standard) ed ai prezzi di vendita (prezzi standard). Nello specifico, i costi standard rappresentano una categoria di costi calcolati prima che il processo produttivo aziendale faccia sorgere i costi reali; si tratta quindi di costi predeterminati e rappresentativi di quelli che, in linea di massima, dovrebbero essere i costi che andranno sostenuti nel periodo di riferimento.

Aspetti del budget nelle imprese alberghiere

Andando a contestualizzare all’ambito alberghiero, la connotazione prettamente quantitativa del budget potrebbe costituirne un limite poiché gli obiettivi di un’impresa alberghiera in termini di efficacia dipenderanno in maniera piuttosto significativa anche da elementi qualitativi: la redazione del budget di un’impresa alberghiera, pertanto, va inquadrata in un contesto più ampio poiché deve rispondere a logiche di bilanciamento globali e non fermarsi al solo soddisfacimento dei suoi equilibri interni⁵⁹. Le risposte fornite dalla redazione del budget (qualunque esso sia) afferiscono certamente alla dimensione quantitativa delle dinamiche gestionali ma non possono certamente tenere conto anche della dimensione extra-numerica delle previsioni. Questo è particolarmente vero per ciò che riguarda le imprese alberghiere: la dimensione qualitativa gioca un ruolo fondamentale tale per cui è necessario tenere in debita considerazione quelli che sono i gusti della propria clientela ma anche, ad esempio, le principali tendenze in fatto di turismo e/o di tutte le attività connesse all’impresa. Risulta basilare per una struttura alberghiera, ancor più se di 4 o 5 stelle, attenersi a standard qualitativi elevati tali per cui è molto difficile prevedere l’andamento della gestione se si sceglie un mero approccio numerico e se non si abbraccia la dimensione “emozionale” che il soggiorno in una struttura di un certo livello può e deve garantire.

4.3 I costi standard

In effetti, per l’impresa alberghiera anche la definizione dei costi standard come sopra evidenziati non risulta facile nella misura in cui siano presenti una vasta gamma di variabili indipendenti che rendono relativamente difficoltoso determinare aprioristicamente i risultati di ciascun centro: “in

⁵⁹ Bergamin Barbato M., 1991, “Programmazione e controllo in un’ottica strategica”, Utet, Torino, pag. 323

questo settore, sottoposto alla variabilità della domanda, è difficile formulare ipotesi future del volume produttivo, quindi si utilizza la passata esperienza (...) inoltre è bene fare previsioni per periodi brevi”⁶⁰. Esistono pertanto tre diverse tipologie di costi standard in relazione a tre diverse condizioni in cui l’impresa può trovarsi:

- costi standard in relazione a condizioni ideali di funzionamento dell’impresa con massimi livelli di efficienza, organizzazione e produttività;
- costi standard in relazione a condizioni normali di operatività e quindi calcolati sulla base dei volumi di produzione effettivamente raggiungibili nelle normali condizioni di funzionamento dell’azienda;
- costi standard in relazione a condizioni “intermedie” tra quelle normali e quelle ideali.

La redazione dei budget operativi è, come detto, conseguente all’analisi dell’impresa nella sua interezza e per aree gestionali distinte, ognuna delle quali ha un diverso obiettivo da perseguire. Nelle imprese alberghiere, le aree e quindi i budget operativi possono essere diversi a seconda della tipologia di struttura, ma in generale si riscontrano con maggiore frequenza i seguenti:

- il budget *Room Division*;
- il budget *Food & Beverage*;
- il budget relativo ai costi amministrativi e generali;
- il budget relativo agli investimenti;
- il budget relativo alle attività sportive;
- il budget relativo al centro benessere;
- il budget relativo a congressi ed eventi MICE.

Naturalmente, gli ultimi tre sono stati elencati nell’ipotesi di una struttura che offre i tre servizi, che peraltro possono aversi non necessariamente in contemporanea.

I budget operativi vengono redatti in un’ottica settoriale, ovvero tenendo in considerazione ogni area gestionale in cui viene suddivisa l’impresa che elaborerà quindi un proprio budget esplicitando gli obiettivi specifici. Tuttavia, anche se ogni centro di responsabilità ha i propri obiettivi peculiari, sarà necessario avere una globale coerenza tra essi.

⁶⁰ Salmi E., “L’impresa alberghiera: gestione e controllo”, CLUEB, Bologna, 1993, pag. 162

L'elaborazione di numerosi budget suddivisi per aree operative non deve pertanto portare a ritenere che si possano effettuare valutazioni preventive in maniera separata: tutti i budget operativi devono essere coordinati in un'ottica di più ampia portata ed anche con il necessario supporto del budget finanziario, mediante il quale i vari obiettivi verranno confrontati con la loro fattibilità finanziaria. Sarebbe infatti pressoché inutile attribuire degli obiettivi alle aree operative sapendo che non vi sono le necessarie coperture di flussi finanziari per portarli a termine. Proprio in questi termini, l'attività di budgeting assume la sua importanza in termini gestionali, poiché il sistema di budget *“(...) impegna tutte le articolazioni organizzative dell'impresa in un'attenta opera di previsione e di programmazione dell'attività svolta da ciascun reparto o area funzionale e dei risultati che da tale attività discendono, in modo da poter poi sistematicamente confrontare, a consuntivo, gli scarti che si determinano tra i valori precalcolati e quelli reali, individuandone i motivi ed i conseguenti provvedimenti correttivi”*⁶¹.

Per ciò che riguarda gli obiettivi da raggiungere, si possono distinguere imprese che concentrano la propria programmazione sul budget delle vendite ed altre sul budget della produzione: nel primo caso, l'azienda pone l'accento sulle strategie per la commercializzazione del proprio prodotto/servizio per il raggiungimento del volume di vendita ottimale, mentre nel secondo caso si hanno imprese che, in virtù di una maggiore flessibilità operativa, possono predisporre le operazioni per la massimizzazione dell'efficienza produttiva. Le imprese alberghiere, commercializzando il prodotto “ospitalità”, fanno leva sulle vendite e quindi l'obiettivo principale dei budget operativi sarà quello di portare le vendite ad un traguardo che consenta di sfruttare la capacità produttiva⁶². Il budget vendite è quindi una guida indispensabile nelle decisioni di gestione al quale però si affianca comunque un budget di produzione che, per quanto di relativamente minore importanza, evidenzia come ci siano anche fattori produttivi da programmare con attenzione (a titolo di esempio, il personale a tempo determinato per le strutture alberghiere caratterizzate da forte stagionalità).

4.4 Il controllo del budget e l'analisi degli scostamenti

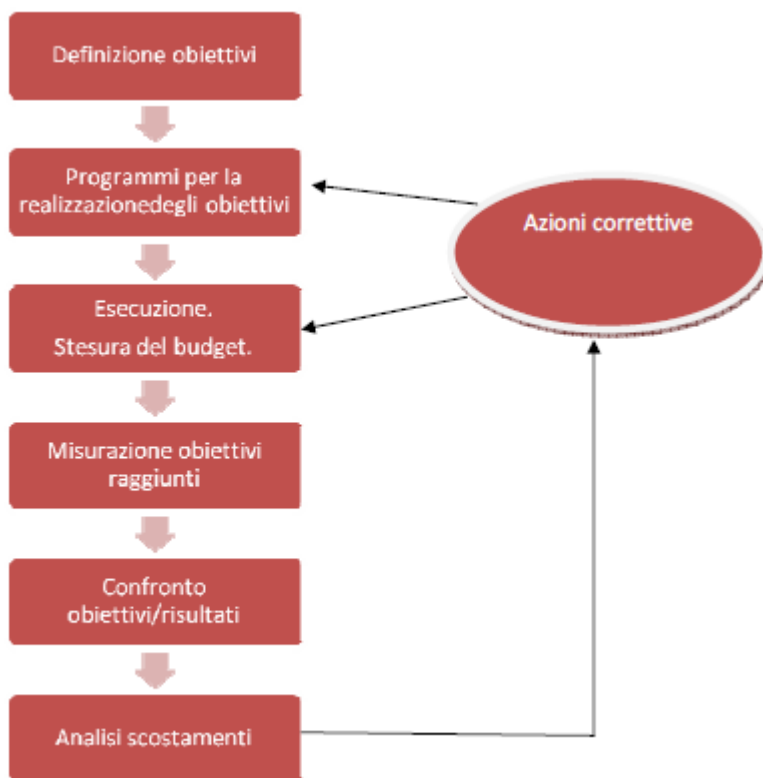
La sola redazione del budget non è tuttavia sufficiente, poiché deve essere affiancato costantemente da un controllo continuo delle operazioni aziendali al fine di verificare se i risultati siano in linea con gli obiettivi previsti: *“Programmazione e controllo sono, infatti, strettamente correlati e non*

⁶¹ Peroni G., 1988, “Economia e management delle imprese alberghiere”, Franco Angeli, Milano, pag. 404

⁶² Liberatore G., 1993, “Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive”, CEDAM, Padova, pag. 232

avrebbero senso l'uno senza l'altra"⁶³. In ultima analisi, si può quindi definire il *budgetary control* come una procedura che consente al management aziendale di effettuare un controllo preventivo sulla base delle previsioni effettuate e di essere continuamente informato dei risultati a consuntivo per verificare se il perseguimento degli obiettivi procede in maniera soddisfacente o meno.

Figura 17 – Il processo di budgeting



L'efficacia dei provvedimenti correttivi dipende in maniera preponderante da un'attenta valutazione ed interpretazione degli scostamenti: tale tipologia di analisi deve essere effettuata per ogni singolo centro di responsabilità al fine di individuare quale di questi ha avuto costi maggiori e/o ricavi minori rispetto a quanto previsto e, di conseguenza, intraprendere le più adeguate azioni correttive. Non è tuttavia sufficiente la sola individuazione del centro di responsabilità che ha subito lo scostamento, ma è anche necessario andare ad individuare le motivazioni specifiche che ne sono

⁶³ Aiello G., 1988, "Imprese alberghiere e turistiche: organizzazione, gestione e marketing", HOEPLI, Milano, pag. 396

state la causa. Si sottolinea inoltre come non debbano essere presi in considerazione solamente gli scostamenti di costi e ricavi che assumono una valenza negativa per l'impresa, ma anche gli scostamenti di natura positiva poiché potrebbero essere solo all'apparenza e nel breve termine dei fattori positivi.

Data la loro maggiore significatività nell'ambito di un'impresa alberghiera, di seguito ci si focalizzerà sui budget *Room Division* e *Food & Beverage*, procedendo in seguito ad illustrare alcuni altri budget tipici e non dell'impresa alberghiera.

4.5 Budget *Room Division*

Il budget relativo alle camere assume una rilevanza particolarmente ampia poiché rappresenta il *core business* che contraddistingue tutta l'attività imprenditoriale alberghiera: questo perché non è solo legato alle previsioni sulle presenze degli ospiti della struttura, ma permette anche di farsi un'idea di massima anche, ad esempio, sul consumo dei pasti, sul fabbisogno di personale, sulle attività sportive, sul centro benessere e su tutti gli altri servizi offerti.

La determinazione del volume delle vendite da inserire nel budget che, come detto, costituisce l'elemento reddituale dal quale dipenderanno tutti gli altri valori contabili, è successiva alla formulazione delle previsioni relative al volume di presenze (ovvero al volume di vendita delle camere in termini fisici e quantitativi) ed al volume dei ricavi (ovvero la determinazione della grandezza prezzo/quantità). Tali rilevazioni devono avvenire tendenzialmente in periodi infra-annuali, poiché si correrebbe altrimenti il rischio di inevitabili e grossolane approssimazioni qualora ci si riferisse a periodi di tempo maggiori.

Per quanto riguarda le previsioni relative al numero di presenze, è necessaria una dettagliata articolazione delle previsioni stesse dato, come detto, il coinvolgimento non solo del numero di camere ma di molti altri ambiti. L'unità di misura adottata si riferisce quindi alla "capacità occupata"⁶⁴ e si esprime in termini di numero di camere (o posti letto) venduti; non è però un'operazione semplice poiché subentrano numerosi elementi di complessità, data l'influenza ad esempio di fattori economici, politici e meteorologici sulla domanda alberghiera.

⁶⁴ Liberatore G., 1993, "Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive", CEDAM, Padova, pag. 207

In generale, possiamo assumere che gli elementi principali ai quali il management alberghiero deve fare riferimento per la redazione del budget *Room Division* sono:

- Le vendite passate: l'andamento e l'analisi accurata dei fatturati precedenti (tipicamente almeno un triennio) possono dare una base di stima maggiormente precisa delle vendite del periodo di budget successivo;
- Andamenti correnti: tali si intendono gli elementi in grado di influenzare il volume di vendita relativo al budget di periodo. Si fanno quindi delle previsioni in relazione all'area geografica, alle variabili esterne sulla domanda eccetera;
- Eventuali ripercussioni di fenomeni esterni (ad esempio economici e politici): come anticipato, la situazione sociopolitica ed economica di una certa area geografica è un fattore di particolare interesse e conseguentemente da non sottovalutare data la sua capacità di interferire con le previsioni di budget. A titolo di esempio, gli investimenti in infrastrutture intrapresi dall'amministrazione pubblica potrebbero rappresentare un'opportunità di miglioramento nel turismo di un Paese oppure, viceversa, la diminuzione di una variabile come il PIL o l'aumento della disoccupazione sono certamente elementi sfavorevoli da tenere in considerazione.

Per programmare, quindi, il volume di vendita delle camere in termini quantitativo-monetari, è necessario per il management alberghiero identificare⁶⁵:

- La massima capacità di occupazione della struttura (A);
- Il numero di camere che, durante il periodo considerato, possono essere oggetto di manutenzione e/o riparazione (B);
- Il numero di camere offerte gratuitamente (*complimentary*: ad esempio, nel caso di soggiorni offerti agli operatori turistici che devono valutare il soggiorno all'interno della struttura) (C);

La ripartizione delle camere disponibili (A-B-C) fra le varie categorie di clienti che saranno ospiti paganti della struttura alberghiera. Risulta indispensabile categorizzare i diversi ospiti poiché ogni categoria sarà soggetta a condizioni diverse (si pensi ad esempio all'applicazione di sconti per gruppi di viaggio) che sarà poi possibile dettagliare in termini di fonti di ricavi. In generale, è

⁶⁵ Avi M.S., 1995, "Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere", Giappichelli Editore, Torino, pag. 234

possibile distinguere le seguenti categorie: Top Rank, inviati di agenzie o tour operator (che usufruiscono quindi di particolari sconti e/o convenzioni), inviati d'affari e/o di aziende, individuali occasionali, gruppi occasionali, convegnisti e congressisti (D).

Nella tabella seguente si riassume quanto detto mettendo in evidenza il volume di vendita programmato per ogni mese e per tipologia di camera:

Tabella 1 – Tipologia camere a budget

		Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
(A)	N. stanze singole presenti	Anno 20XX			
	N. stanze doppie presenti				
	N. stanze triple presenti				
	N. stanze quaduple presenti				
	N. suites presenti				
(B)	N. stanze singole disponibili				
	N. stanze doppie disponibili				
	N. stanze triple disponibili				
	N. stanze quaduple disponibili				
	N. suites disponibili				
(C)	N. stanze singole complimentary				
	N. stanze doppie complimentary				
	N. stanze triple complimentary				
	N. stanze quaduple complimentary				
	N. suites complimentary				
(D)	N. stanze singole a pagamento				
	N. stanze doppie a pagamento				
	N. stanze triple a pagamento				
	N. stanze quaduple a pagamento				
	N. suites a pagamento				
TOTALE					

La ripartizione delle camere tra singole, doppie, triple, quaduple e suites non è naturalmente semplice in termini di previsioni di fatturato, ma risulta essere una distinzione alquanto utile se non necessaria per l'individuazione del fatturato globale e per la determinazione dei costi specifici della *Room Division*. Ad esempio, i costi variabili (materiali di pulizia, *amenities* varie, costi di lavanderia eccetera) variano a seconda della tipologia di camera, anche se non in maniera direttamente proporzionale: non è infatti automatico che, ad esempio, il costo della pulizia di una camera doppia sia esattamente il doppio del costo di pulizia di una camera singola.

“l’identificazione del tipo di camere che si intende porre sul mercato rappresenta pertanto un elemento informativo indispensabile affinché la determinazione dei costi riguardanti il Room Division sia sufficientemente attendibile e significativa”⁶⁶.

Il secondo focus di previsione, ovvero il volume dei ricavi, è subordinato all’identificazione di un range di prezzi suddivisi per tipologia di clientela, per tipo di camera (come nella previsione precedente) e per stagionalità (alta, media e bassa stagione). Una precisazione è in tale sede necessaria: oltre che la necessità di porsi obiettivi reali e raggiungibili, è importante per il management alberghiero che sia chiaro che, a livello di budget, la redazione deve avvenire tenendo in considerazione i prezzi effettivamente applicati in condizioni normali senza porre troppa enfasi sui prezzi “pubblicizzati” ovvero i prezzi relativi a sconti o promozioni, poiché essi sono frutto del piano di marketing ma, per l’appunto, non interessano a livello budgetario: per ogni categoria di cliente esiste, infatti, un certo margine di contrattazione previsto per il quale in effetti il prezzo pieno esposto in pubblicità rappresenta un limite massimo.

Di seguito una tabella riassuntiva di quanto appena esposto per il calcolo dei ricavi di vendita delle camere (Prezzo unitario -P- moltiplicato per la Quantità -Q-):

Tabella 2 – Calcolo dei ricavi delle camere

⁶⁶ Avi M. S., 1995, “Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere”, Giappichelli Editore, Torino, pag. 235

		Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Top Rank	Stanze singole		P x Q		
	Stanze doppie		P x Q		
	Stanze triple		P x Q		
	Stanze quadruple		P x Q		
	Suites		P x Q		
Gruppi	Stanze singole		P x Q		
	Stanze doppie		P x Q		
	Stanze triple		P x Q		
	Stanze quadruple		P x Q		
	Suites		P x Q		
Ospiti Convenzionati	Stanze singole		P x Q		
	Stanze doppie		P x Q		
	Stanze triple		P x Q		
	Stanze quadruple		P x Q		
	Suites		P x Q		
Ospiti da agenzie/tour operator	Stanze singole		P x Q		
	Stanze doppie		P x Q		
	Stanze triple		P x Q		
	Stanze quadruple		P x Q		
	Suites		P x Q		
Individuali occasionali	Stanze singole		P x Q		
	Stanze doppie		P x Q		
	Stanze triple		P x Q		
	Stanze quadruple		P x Q		
	Suites		P x Q		
Gruppi occasionali	Stanze singole		P x Q		
	Stanze doppie		P x Q		
	Stanze triple		P x Q		
	Stanze quadruple		P x Q		
	Suites		P x Q		
Convegnisti e Congressisti	Stanze singole		P x Q		
	Stanze doppie		P x Q		
	Stanze triple		P x Q		
	Stanze quadruple		P x Q		
	Suites		P x Q		

Si arriva quindi a determinare il totale dei ricavi, ai quali occorre poi sottrarre i costi specifici della divisione camere: il budget *Room Division*, infatti, prevede la preventiva redazione di due budget parziali, ovvero quello dei ricavi e quello dei costi controllabili⁶⁷.

Nel budget dei costi controllabili occorre inoltre indicare in modo separato i costi variabili da quelli fissi specifici di reparto, per arrivare a determinare il primo margine significativo ovvero il margine di contribuzione di primo livello, utile ai fini decisionali di breve termine come la determinazione del mix programmato di vendita: tale margine si ottiene dalla differenza tra i ricavi netti ed i costi variabili. Dalla sottrazione al margine di contribuzione di primo livello dei costi fissi si ottiene il margine di contribuzione di secondo livello, che riguarda la capacità di auto sostentamento di un'area presa a sé stante (nel caso in esame, la *Room Division*), ovvero la sua capacità di coprire i

⁶⁷ Liberatore G., 1993, "Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive", CEDAM, Padova, pag. 208

propri costi con i ricavi. Si tratterà più diffusamente dei margini e degli altri strumenti a disposizione del management nel prossimo capitolo.

Nella previsione dei costi variabili totali, occorre tenere in considerazione:

- Lo standard fisico unitario distinto per camera singola, doppia, tripla, quadrupla e suite: tale è la “quantità” del fattore produttivo-camera affinché possa essere resa disponibile e venduta (ad esempio, tempo necessario per le pulizie). Questo valore si determina secondo ipotesi basate sulla realtà considerata oppure secondo valori analizzabili da terzi;
- Prezzo standard del fattore produttivo: rappresenta il prezzo-costo unitario che l’impresa ha pianificato di dover sostenere per ottenere una unità di fattore produttivo (nel caso in oggetto si considerino tariffa oraria della manodopera diretta, prezzo unitario degli accessori eccetera). Il prezzo standard unitario moltiplicato per lo standard fisico unitario fornisce il costo variabile programmato unitario.

A completamento del budget *Room Division* si provvede infine all’inserimento dei costi fissi di reparto che, in maniera particolare per le imprese alberghiere, costituiscono la gran parte dei costi totali. Governanti e responsabili di piano, arredamento dei mobili ed arredi, addobbi floreali ai piani rappresentano alcuni esempi (non esaustivi) degli elementi negativi di reddito per fare fronte ai quali è necessaria la saturazione dell’offerta della struttura ricettiva.

In conclusione, si rappresenta il budget *Room Division* nella seguente maniera:

Tabella 3 – Budget Room Division

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Tot. Ricavi	Anno 20XX			
Costi Variabili				
- di cui costi MOD				
- di cui commissioni				
- di cui costi di lavanderia				
- di cui amenities				
- di cui costi di trasporto				
- di cui costi di prenotazione				
- di cui altri				
Tot. Costi Variabili				
Margine di Contribuzione di I Livello				
Costi Fissi specifici				
- di cui ammortamenti attrezzature				
- di cui ammortamenti arredamento				
- di cui costi personale indiretto				
- di cui costi uniformi				
- di cui costi fissi di prenotazione				
- di cui costi di decorazioni floreali				
- di cui altri				
Tot. Costi Fissi specifici				
Margine di Contribuzione di II Livello				

4.6 Budget Food & Beverage

La divisione relativa al ristorante, bar e minibar o più in generale quella relativa alla somministrazione di cibi e bevande costituisce certamente la seconda area in ordine di importanza per le imprese alberghiere: infatti, se intorno alle camere si concentra il servizio principale dell'impresa alberghiera, generi alimentari e bevande costituiscono la maggior parte degli acquisti periodici e le rimanenze di fine esercizio. Non bisogna dimenticare, tra l'altro, che il servizio ristorante rappresenta uno dei fattori di maggiore peso nella soddisfazione dell'ospite, il quale ripone nel comfort della camera ma anche nella buona cucina gli elementi decisionali determinanti per un possibile ritorno nella struttura nella quale ha soggiornato.

Nell'ambito del processo di *budgeting* per l'area considerata emerge la necessità di creazione di due budget differenti relativi al calcolo dei valori di costi e ricavi dei piatti che la struttura può offrire nel periodo considerato: secondo parte della letteratura, occorre infatti calcolare il costo della materia prima per ogni categoria di pasto (colazione, pranzo e cena) suddividendo ulteriormente per un certo numero di menù "standard"⁶⁸. Per altri autori, invece, è preferibile considerare un unico valore medio riferibile senza distinzione a tutte le categorie di pasto⁶⁹. Tale seconda ipotesi è, a

⁶⁸ Avi M. S., 1995, "Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere", Giappichelli Editore, Torino, pag. 242

⁶⁹ Liberatore G., 1993, "Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive", CEDAM, Padova, pag. 222 e Aiello G., 1988, "Imprese alberghiere e turistiche. Organizzazione, gestione e marketing.", HOEPLI, Milano, pag. 420

parere dello scrivente, decisamente fin troppo semplicistica e quindi lontana da parametri reali e per tale ragione si procederà nel seguito seguendo la prima linea di pensiero.

Il budget *Food & Beverage* è, tipicamente, a sua volta composto da tre budget (laddove presenti contemporaneamente i tre distinti servizi ad essi riferiti):

- Il budget del servizio ristorante;
- Il budget del servizio bar;
- Il budget del servizio minibar

4.6.1 Budget ristorante

La determinazione del budget relativo al servizio ristorante risulta essere un'operazione piuttosto complessa in quanto è necessario identificare costi e ricavi in relazione al consumo di cibo e bevande, elementi questi naturalmente impossibili da programmare con precisione assoluta a priori data la loro dipendenza dalla volontà di consumo degli ospiti nel periodo considerato: in generale, il settore della ristorazione è caratterizzato da un certo grado di aleatorietà poiché, per quanto sia possibile stimare le vendite dei piatti serviti ed i relativi costi, tale previsione si potrebbe scontrare con i gusti della clientela. Non potendosi quindi individuare con esattezza il costo specifico delle materie prime si andranno a calcolare i valori medi ponderati sia per i costi che per i ricavi. Tale procedimento, a sua volta, presuppone la conoscenza del prezzo di vendita delle singole categorie di piatti e bevande oggetto della pianificazione, la conoscenza del costo della materia prima utilizzabile per offrire i prodotti al mercato e la conoscenza della probabilità che i diversi prodotti vengano scelti dalla clientela (questa ultima eventualità può anche essere agevolata dai consigli del personale di sala, adeguatamente informato sul contributo delle varie portate alla copertura dei costi fissi).

Riprendendo la dicotomia di pensiero relativamente alla redazione del budget ristorante, risulta evidente come *“la determinazione di un unico ricavo medio e di un solo costo medio per tutti i pasti e per tutte le bevande collocabili sul mercato condurrebbe a valori non significativi, in quanto le caratteristiche, ad esempio, della colazione sono nettamente differenti da quelle del pranzo e della cena”*⁷⁰: identificare un solo costo medio ed un solo ricavo medio causerebbe infatti una doppia

⁷⁰ Avi M. S., 1995, “Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere”, Giappichelli Editore, Torino, pag. 243

semplificazione poiché si verrebbero a considerare uguali le tre tipologie di pasti, che presentano invece profonde differenze. Inoltre, non si terrebbe conto delle scelte della clientela, che potrebbe scegliere menù profondamente diversi da quelli previsti, influenzando certamente sui costi.

Proseguendo quindi con questa linea di pensiero, risulta necessaria l'individuazione di menù standard riferibili ad ogni pasto. Generalmente, si tratta di tre o quattro menù poiché un numero superiore potrebbe rendere il budget certamente più attendibile e significativo ma porterebbe all'insorgenza di costi ulteriori e non sicuramente effettivi nel futuro che annullerebbero i benefici derivanti dall'analisi. Per i menù standard considerati, quindi, si calcola il ricavo medio ed il costo medio (*material cost*) tenendo presente che:

Relativamente alle colazioni, si avranno tendenzialmente più costi medi connessi alla materia prima a fronte di un unico ricavo medio. Questo avviene poiché è possibile offrire tipologie di colazione diverse allo stesso prezzo: molti alberghi, ad esempio, offrono una colazione a buffet a prezzo fisso oppure offrire una tipologia di colazione classica ed un'altra a base di prodotti locali. Inoltre, la colazione è l'unico pasto in cui le bevande non hanno un budget a parte poiché considerate come parte integrante del costo degli alimenti;

Come anticipato sopra, per pranzo e cena è necessario calcolare due budget differenti per food e beverage, considerando costi e ricavi medi per ogni menù standard. Il prodotto tra le quantità dei singoli menù ed i rispettivi costi medi porta alla determinazione dei *material costs* in relazione ai pranzi ed alle cene, mentre la quantità dei menù per i prezzi medi porta alla determinazione dei ricavi medi. La necessità di redazione di budget differenti per pranzo e cena emerge qualora costi e ricavi specifici delle tue tipologie di pasto risultassero sensibilmente differenti.

Se presente il servizio in camera (*Room Service*) e, analogamente a quanto esposto nel punto precedente, si dia il caso di costi e ricavi sensibilmente differenti rispetto ai prodotti offerti a pranzo ed a cena, si renderà necessaria la redazione di un ulteriore budget specifico per il servizio in camera. Anche in questo caso, quindi, sarà necessario individuare i diversi menù ai quali attribuire costi e ricavi, i costi medi dei menù consumati dagli ospiti (differenziati per menù standard e per food e beverage) ed i prezzi medi ponderati riferiti a ciascun menù venduto tramite servizio in camera. A ciascun menù verrà associata una tipologia di bevanda basandosi non solo sulle caratteristiche del menù stesso ma anche in funzione di altri parametri come, ad esempio, la localizzazione dell'albergo, la tipologia di clientela ed il periodo: il consumo delle bevande è, infatti, differente a seconda della stagione estiva o invernale (si pensi al consumo di acqua minerale durante i periodi più caldi dell'anno), della fascia di reddito della clientela (elemento che determina,

ad esempio, la scelta di una bottiglia di vino costosa) ed in relazione alle portate stesse del menù (si pensi alla differenza di accostamento dei vini nei menù di carne o di pesce).

La struttura del budget ristorante si presenta quindi nella maniera seguente, come somma dei risultati dei prospetti di ricavi e costi variabili delle materie prime riferibili al settore ristorazione. Si propone di seguito la struttura grafica dei budget esposti in precedenza:

- Tabella 4.1: budget ricavi – *material costs breakfast*;
- Tabella 4.2: budget ricavi – *material costs lunch*;
- Tabella 4.3: budget ricavi – *material costs dinner*;
- Tabella 4.4: budget ricavi – *material costs beverage*;
- Tabella 4.5: budget dei ricavi medi ponderati e dei costi (materie prime) medi ponderati ristorante e *Room Service*

Tabella 4.1: budget ricavi – material costs breakfast

Breakfast	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
N. ospiti presenti	Anno 20XX			
Breakfast:				
- n. coperti				
- ricavo medio				
Tot. Ricavi Breakfast				
- costo medio materials				
Tot. Costi Variabili materie prime (Material Cost)				

Tabella 4.2: budget ricavi – material costs lunch;

Lunch	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Menù tipo A - n. pasti venduti; - ricavo medio ponderato	Anno 20XX			
Ricavi Totali Menù A				
- costo medio ponderato materials				
Costi Materials Totali Menù A				
Menù tipo B - n. pasti venduti; - ricavo medio ponderato				
Ricavi Totali Menù B				
- costo medio ponderato materials				
Costi Materials Totali Menù B				
Menù tipo C - n. pasti venduti; - ricavo medio ponderato				
Ricavi Totali Menù C				
- costo medio ponderato materials				
Costi Materials Totali Menù C				

Tabella 4.3: budget ricavi – material costs dinner;

Dinner	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Menù tipo X - n. pasti venduti; - ricavo medio ponderato	Anno 20XX			
Ricavi Totali Menù X				
- costo medio ponderato materials				
Costi Materials Totali Menù X				
Menù tipo Y - n. pasti venduti; - ricavo medio ponderato				
Ricavi Totali Menù Y				
- costo medio ponderato materials				
Costi Materials Totali Menù Y				
Menù tipo Z - n. pasti venduti; - ricavo medio ponderato				
Ricavi Totali Menù Z				
- costo medio ponderato materials				
Costi Materials Totali Menù Z				

Tabella 4.4: budget ricavi – material costs beverage;

Beverages	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Beverages tipo D - n. bevande vendute; - ricavo medio ponderato	Anno 20XX			
Ricavi Totali D				
- costo medio ponderato bevande D				
Costi Medi Totali Beverage D				
Beverages tipo E - n. bevande vendute; - ricavo medio ponderato				
Ricavi Totali E				
- costo medio ponderato bevande E				
Costi Medi Totali Beverage E				
Beverages tipo F - n. bevande vendute; - ricavo medio ponderato				
Ricavi Totali F				
- costo medio ponderato bevande F				
Costi Medi Totali Beverage F				

Tabella 4.5: budget dei ricavi medi ponderati e dei costi (materie prime) medi ponderati ristorante e Room Service

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
N. camere occupate	Anno 20XX			
N. ospiti residenti				
Ricavi medi totali di periodo derivanti dalla vendita di pasti e bevande (A)				
Costi medi food totali di periodo (B)				
Costi medi beverage totali di periodo (C)				
Margine Lordo (A-B-C)				

In riferimento alla Tabella 5 sopra riportata, è opportuno specificare come gli elementi A, B e C siano una misura di reddito al lordo poiché non tengono conto dei costi variabili, semi-variabili e fissi specifici del servizio ristorazione: una volta definiti i valori medi secondo quanto indicato, il budget riepilogativo evidenzia il totale dei ricavi conseguiti dalla vendita di alimenti e bevande ed il totale dei costi variabili riferiti al servizio ristorante. Il risultato lordo A-B-C deve quindi essere “corretto” tenendo in considerazione anche tutti i costi e non solo quelli rappresentati dal consumo delle materie prime. Sarà necessario, pertanto, tenere separati i costi della cucina da quelli della sala in maniera tale da poterli identificare e poter eventualmente intervenire in caso di significativi scostamenti.

In conclusione, di seguito si rappresenta il budget finale del servizio ristorante:

Tabella 6 – Budget ristorante

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Ricavi: - ricavi tot. Food ristorante - ricavi tot. Beverage ristorante - ricavi tot. Food room service - ricavi tot. Beverage room service	Anno 20XX			
Totale Ricavi				
Costi Variabili Cucina - costi mat. prime Food ristorante - costi mat. prime Beverage ristorante - costi mat. prime Food room service - costi mat. prime Beverage room service - costi materiali pulizia - costi energia - costi combustibile				
Costi Variabili Sala - costi lavanderia - costi noleggio biancheria - menù - altre stampe - costi materiali pulizia				
Totale Costi Variabili (Sala + Cucina)				
Margine di Contribuzione di I Livello				

Costi Fissi e Quota fissa di semi-variabili Cucina - ammortamenti attrezzature - costi del personale cucina - ammortamenti biancheria di proprietà - costi uniformi cucina - altri costi	Anno 20XX			
Costi Fissi e Quota fissa di semi-variabili Sala: - ammortamenti mobili ed arredi - costi del personale sala - ammortamenti stoviglie e argenteria - costi uniformi sala - costi intrattenimento musicale - licenze - decorazioni floreali - altri costi				
Totale Costi Fissi e quota fissa di semi-variabili (Sala + Cucina)				
Margine di Contribuzione di II Livello				

4.6.2 Budget bar

Analogamente a quanto avviene per la redazione del budget del servizio ristorante, anche per il budget del bar ci si pone di fronte all'incertezza delle previsioni future: è necessario quindi identificare i prodotti da vendere ed i costi, siano essi variabili, fissi specifici, semi-variabili eccetera, ad esso collegati. Anche per il servizio bar vi potrebbe essere la possibilità per gli ospiti di usufruire del servizio in camera, i cui costi saranno sicuramente superiori rispetto al consumo al bar. Di seguito si propongono i due prospetti di budget tenendo in considerazione i due scenari di presenza o meno del servizio in camera:

- Tabella 5.1: budget bar;
- Tabella 5.2: budget bar comprensivo del *Room Service*

Tabella 5.1 - Budget bar

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
N. camere occupate	Anno 20XX			
N. ospiti				
Tot. Ricavi programmati				
Costi Variabili				
- Tot. Costi var. del venduto				
- Tot. Altri costi var.				
Tot. Costi Variabili				
Margine di Contribuzione di I livello				
Costi fissi e quota fissa dei semi-variabili				
- costi del personale bar				
- ammortamenti arredi				
- ammortamenti attrezzature				
- altri costi fissi				
Totale costi fissi e quota fissa dei semi-variabili				
Margine di Contribuzione di II livello				

Tabella 5.2 - Budget bar comprensivo del Room Service

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
N. camere occupate	Anno 20XX			
- Totale ricavi programmati bar				
- Totale ricavi programmati room service				
Costi Variabili				
- Tot. Costi var. del venduto				
- Tot. Altri costi var.				
Tot. Costi Variabili				
Margine di Contribuzione di I livello				
Costi fissi e quota fissa dei semi-variabili				
- costi del personale bar				
- ammortamenti arredi				
- ammortamenti attrezzature				
- altri costi fissi				
Totale costi fissi e quota fissa dei semi-variabili				
Margine di Contribuzione di II livello				

4.6.3 Budget minibar

Si passa infine ad analizzare il budget del servizio minibar: il prospetto oggetto di analisi non riscontra certamente le difficoltà viste nella redazione dei budget dei servizi ristorante e bar poiché presenta un numero ben minore di prodotti offerti e si tratta in ultima analisi di svolgere una programmazione di vendita molto più semplice sui singoli prodotti dei minibar. L'elemento principale in tale contesto è rappresentato dal livello di occupazione delle camere così come visto nei budget room service, ma anche il tipo di offerta può influire sulle vendite: si pensi, ad esempio, alla presenza o meno di bevande alcoliche nei casi di alberghi con clientela composta

principalmente da famiglie con bambini. In questo caso, infatti, l'attenzione del management deve essere focalizzata sulla combinazione del contenuto del minibar, data la riscontrata circostanza che l'induzione al consumo dipende dalla varietà e dalla qualità dei prodotti offerti alla clientela. Per una maggiore completezza ai fini della redazione del budget in oggetto, è necessario indicare anche il costo fisso rappresentato dalla quota di ammortamento dei singoli mini-frigoriferi poiché altrimenti verrebbero erroneamente imputati ad altri centri di costo.

Di seguito una rappresentazione del budget minibar:

Tabella 6 – Budget minibar

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
N. ospiti	Anno 20XX			
N. camere occupate				
Totale Ricavi				
Totale Costo del venduto				
Margine di Contribuzione di I livello				
Costi fissi				
- ammortamenti frigoriferi				
- costi del personale per il refill				
Totale costi fissi				
Margine di Contribuzione di II livello				

A completamento della programmazione di breve termine dell'area F&B rappresentata dai tre tipi di budget che compongono il budget generale F&B, si redige il prospetto riassuntivo all'interno del quale si tengono in considerazione altri costi non considerati nei budget parziali (ad esempio il costo relativo agli stipendi del management F&B) ma che afferiscono all'area *Food and Beverage* per competenza.

Tabella 7 – Budget generale Food&Beverage

Food & Beverage	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Ricavi totali ristorante	Anno 20XX			
Ricavi totali room service				
Ricavi totali bar				
Ricavi totali minibar				
Totale Ricavi F&B				
Costi variabili cucina				
Costi variabili sala				
Costi variabili bar				
Costi variabili minibar				
Totale Costi variabili F&B				
Margine di Contribuzione di I livello				
Costi fissi cucina				
Costi fissi sala				
Costi fissi bar				
Costi fissi minibar				
Costi fissi speciali F&B				
Totale Costi fissi F&B				
Margine di Contribuzione di II livello				

Il processo di *budgeting* naturalmente non si esaurisce qui, poiché si prevede che la struttura alberghiera oggetto di analisi si componga di ulteriori servizi accessori oppure ancora si proceda alla redazione del budget di cassa per il fabbisogno finanziario di breve termine e/o alla redazione del budget degli investimenti, del marketing e dei costi amministrativi, facenti parte a loro volta di quello che si definisce come il budget generale d'impresa.

Di seguito si propone un'analisi di alcune tipologie di budget esemplificative per alcune strutture alberghiere (che offrono, ad esempio, servizi sportivi) ed altre tipologie di budget che, pur non rappresentando elementi di specificità per le imprese alberghiere, tuttavia definiscono piuttosto bene l'ambito operativo delle stesse, richiamando l'utilità del budget ai fini della pianificazione aziendale come esposto in precedenza nel presente capitolo.

4.7 Budget attività wellness e health club

Si potrebbe dare il caso che la struttura alberghiera offra servizi accessori che, pur non rappresentando il *core business* aziendale, rendano necessaria la redazione di un apposito budget. Va tuttavia specificato che la redazione del budget per tali tipologie di servizi offerti non è necessaria laddove il volume dei ricavi conseguiti non risulti di particolare rilevanza. Laddove, invece, il servizio offerto svolgesse un ruolo di rilievo all'interno delle dinamiche gestionali della struttura si renderà necessaria la redazione di un documento apposito: si pensi, ad esempio, alle

località di mare scelte per fare immersioni subacquee; in tal caso, l'importanza delle attività sportive offerte dalla struttura fa sì che la redazione di un budget apposito per le attività di sport subacquee sia da considerare in maniera prioritaria. In generale, sono numerose le strutture alberghiere che forniscono una pluralità di servizi complementari definibili come minori rispetto a quanto visto in precedenza ma per i quali occorre in ogni caso predisporre un budget dei costi e dei ricavi.

Per ciò che riguarda i servizi wellness offerti dalla struttura, si possono presentare sostanzialmente due casistiche:

Nel primo caso, l'health club costituisce solamente un servizio accessorio trattandosi di una area operativa relativamente piccola. In questo caso, la redazione di un budget specifico di reparto è subordinata, analogamente alle considerazioni espresse per i servizi sportivi, alla rilevanza in termini di volume di ricavi, avendosi altrimenti solo un'integrazione all'interno del budget per le attività sportive ed estetiche;

Nel secondo caso, invece, l'health club costituisce un elemento caratterizzante della struttura, dotata di beauty farm e/o centro benessere e spa. In questa situazione, si potrebbe anche avere il caso di una sostanziale modifica della mission aziendale ponendo come obiettivo principale non più la sola ospitalità: il servizio "ospitalità" ed il servizio "benessere" non si considerano però come aree distinte ma sono reciprocamente integrate tra loro. Il budget è allora corredato da un documento integrato che fornisce informazioni su entrambe le attività (alberghiera classica e curativa).

I budget dell'area in analisi possono essere così rappresentati:

- Tabella 8.1: budget attività sportive ed estetiche;
- Tabella 8.2: budget health club

Tabella 8.1 - Budget attività sportive ed estetiche

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Ricavi - quote associative soci praticanti - quote associative soci privilegiati - ricavi da noleggio attrezzature - ricavi da affitto spazi (es. campi da tennis) - ricavi da vendita prodotti (es. cosmetici) - ricavi da vendita servizi (es. health club) - altri ricavi	Anno 20XX			
Totale Ricavi				
Costi Variabili - materiali di consumo - energia - costi di acquisto prodotti - lavanderia - consumi acqua (quota variabile) - servizi professionali - materiali chimici e disinfettanti - altri costi variabili				
Totale Costi Variabili				
Costi Fissi - costo del personale - uniformi - affitti passivi - ammortamenti attrezzature - ammortamenti biancheria - costi di riparazione e manutenzione - quota fissa energia elettrica - quota fissa acqua - altri costi fissi				
Totale Costi Fissi				
Margine di Contribuzione				

Tabella 8.2 - Budget health club

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Ricavi	Anno 20XX			
- quote associative				
- ricavi da noleggio attrezzature				
- ricavi da servizi ai clienti				
- ricavi da vendita prodotti				
- altri ricavi				
Totale Ricavi				
Costi Variabili				
- materiali di consumo				
- energia (quota variabile)				
- costi di acquisto prodotti				
- lavanderia				
- consumi acqua (quota variabile)				
- servizi professionali				
- altri costi variabili				
Totale Costi Variabili				
Costi Fissi				
- costo del personale				
- uniformi				
- affitti passivi				
- ammortamenti attrezzature				
- costi di riparazione e manutenzione				
- quota fissa energia elettrica				
- quota fissa acqua				
- altri costi fissi				
Totale Costi Fissi				
Margine di Contribuzione				

4.8 Budget altre aree operative

All'interno della struttura alberghiera trovano collocazione, naturalmente a seconda della grandezza della stessa e del suo rating come evidenziato nei precedenti capitoli, un elevato numero di servizi accessori connessi alla mission aziendale che possono incidere più o meno fortemente sulla qualità del prodotto ospitalità tali per cui si ritiene necessaria la redazione di appositi budget specifici (si pensi, ad esempio, ai servizi lavanderia e stireria, garage, telefono e fax, deposito bagagli, barbiere, piscina, edicola eccetera).

Si possono verificare, in tal senso, due ipotesi principali⁷¹:

- Le aree operative minori si strutturano come centri di profitto, ovvero come centri contribuenti alla produzione di reddito per i quali nasce la necessità di monitorare l'effettivo

⁷¹ Avi M. S., 1995, "Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere", Giappichelli Editore, Torino, pag. 273 e Liberatore G., 1993, "Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive", CEDAM, Padova, pag. 238

rendimento di ogni singola area. In questo caso, i *department* sono di dimensioni maggiori, è presente un elevato ammontare di costi e ricavi ed è probabile che ci sia del personale specializzato che opera in ciascun centro;

- Le aree operative minori sono strutturate come centri di costo per i quali la gestione non viene finalizzata al perseguimento di un profitto ma per integrare il servizio offerto agli ospiti. In questo caso, naturalmente, incideranno maggiormente i costi rispetto ai ricavi, l'entità di costi e ricavi è comunque relativamente piccola ed è presente personale con competenze tendenzialmente trasversali adatte a prestare servizio in più aree.

Le due alternative proposte portano chiaramente alla strutturazione di tipologie di budget differenti: nel secondo caso analizzato, si avrà la redazione di un unico budget sintetico, mentre se i *departments* considerati hanno un impatto notevole nella gestione globale dell'impresa e vengono trattati come centri di profitto, occorre procedere alla redazione di budget specifici. Di seguito si rappresenta la redazione di un singolo budget per le aree operative minori:

Tabella 9 – Budget altri departments

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Ricavi	Anno 20XX			
- telefono				
- garage				
- lavanderia clienti				
- barberia				
- servizi di segreteria				
- altri ricavi				
Totale Ricavi				
Totale Costi Variabili specifici				
Totale Costi Fissi specifici				
Margine di Contribuzione				

4.9 Budget affitti, concessioni, commissioni ed altri ricavi

In questo prospetto vengono raccolti i dati programmati di⁷²:

- Ricavi da affitti attivi vantati dall'impresa alberghiera al netto di eventuali imposte connesse;

⁷² Avi M. S., 1995, "Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere", Giappichelli Editore, Torino, pag. 275

- Ricavi derivanti da diritti di concessione al netto di eventuali imposte connesse;
- Ricavi conseguiti sotto forma di commissioni attribuite da terzi alla struttura al netto di eventuali imposte connesse;
- Altri ricavi non rientranti nelle categorie di cui sopra o non citate in altri budget.

Vi sono tre motivazioni principali per le quali si rende necessaria la redazione di questa tipologia di budget. In primo luogo, questi valori caratterizzano lo svolgimento dell'attività alberghiera: specialmente nei casi di strutture alberghiere di grandi dimensioni, l'affitto di vetrine, meeting room, uffici, spazi disponibili per eventi e quant'altro rappresentano un ricavo tipico della gestione alberghiera. Si tratta infatti dei ricavi che l'impresa alberghiera ottiene concedendo la possibilità a terzi di operare al proprio interno. Prima, quindi, di includere tali valori direttamente nel budget generale d'impresa è necessario che vengano analizzati a parte per vedere quanto incidano sulla gestione. In secondo luogo, tali valori possono avere un ammontare elevato tale da giustificare la redazione di un budget specifico all'interno del quale si evidenziano gli elementi di reddito da sottolineare separatamente rispetto agli altri. In ultimo, la redazione di budget separati ha un'elevata valenza informativa poiché alle poste evidenziate sono connesse responsabilità contraddistinte da contenuto finanziario: infatti, i ricavi derivanti da affitti o concessioni pongono il problema della gestione di un'elevata quantità di liquidità, tema centrale naturalmente poiché può incidere fortemente sulla gestione aziendale. Il budget in oggetto può essere così rappresentato:

Tabella 10 – Budget affitti, concessioni, commissioni ed altri ricavi

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Affitti attivi al netto delle imposte connesse	Ano 20XX			
- vetrine				
- clubs				
- uffici				
- altri				
Totale affitti attivi netti				
Commissioni attive al netto delle imposte connesse				
- taxi				
- giochi e casinò				
- commissioni altri servizi				
- altre commissioni				
Totale commissioni attive nette				
Concessioni al netto delle imposte connesse				
- concessioni ristorante				
- concessioni bar				
- concessioni negozi				
- concessioni health club				
- concessioni garage				
- concessioni attività sportive				
- altre concessioni				
Totale Concessioni nette				
Altri ricavi diretti netti				

4.10 Budget marketing

L'obiettivo principale del marketing alberghiero è quello di massimizzare il volume di occupazione delle camere disponibili (al netto quindi di quelle sottoposte ad eventuali lavori manutentivi o ad altre impossibilità di utilizzo, come evidenziato nei paragrafi precedenti). Per raggiungere questo obiettivo, il management alberghiero deve ricorrere a campagne pubblicitarie frequenti ed a svolgere una continua attività di public relation, promozione e commercializzazione al fine di incrementare la domanda⁷³.

Si pone quindi la necessità di redazione di tre budget parziali distinti al fine di evidenziare i costi di distribuzione del servizio alberghiero:

- Budget delle spese pubblicitarie (*advertising*), all'interno del quale vengono previsti i costi di *direct mailing*, commissioni d'agenzia, stampa, insegne esterne, pubblicità sui mass media eccetera;
- Budget delle spese per le pubbliche relazioni;
- Budget delle spese di promozione e commercializzazione (*sales and promotion*)

Più specificatamente, negli ultimi due budget parziali vengono considerate le spese per il personale, le spese postali e telefoniche, contributi e sottoscrizioni, costi delle ricerche di mercato eccetera.

Alcuni autori⁷⁴ propongono invece un approccio differente, sottolineando come l'azione di marketing intesa come pubblicità per far conoscere la struttura alberghiera ed i propri servizi è un'azione necessaria ma non sufficiente poiché comporta costi troppo elevati per cercare di colpire l'attenzione di un pubblico il più vasto possibile. Da tali considerazioni, è sorta quindi l'esigenza di costituire associazioni e/o consorzi il cui compito è pubblicizzare l'immagine non di un singolo albergo bensì dell'insieme delle imprese associate. In tale visione ci si trova quindi di fronte ad una modalità di marketing ulteriore: l'attività coordinata tra più alberghi. Questo può avvenire, ad esempio, tramite la partecipazione a fiere internazionali o alla pubblicizzazione di particolari zone turistiche, avrà sì un impatto in termini di costo rilevante ma sarà compensato da un maggiore raggiungimento della domanda.

⁷³ Aiello G., 1988, "Imprese alberghiere e turistiche. Organizzazione, gestione, marketing.", HOEPLI, Milano, pag. 426

⁷⁴ Avi M. S., 1995, "Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere", Giappichelli Editore, Torino, pag. 279

In ogni caso, il budget inerente alle attività di marketing evidenzierà solamente dei costi (imputabili alle attività specifiche) poiché i componenti positivi di reddito saranno attribuibili agli altri reparti aziendali e magari anche in periodi successivi a quello considerato:

Tabella 11 – Budget marketing

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Costi del personale ufficio marketing	Anno 20XX			
Complimentary guest				
Spese postali				
Spese telefoniche ufficio marketing				
Quote associative relative ad associazioni e/o consorzi di categoria				
Costi di trasferta e soggiorno dei dipendenti per attività di marketing				
Costi di organizzazione attività locali				
Costi di pubblicità (Tv, radio e web)				
Costi di pubblicità grafica (cartellonistica)				
Costi di tipografia (brochures)				
Altri costi inerenti le attività di marketing				
Totale Costi marketing				

4.11 Budget costi amministrativi e contabili

Tale tipologia di budget, evidentemente applicabile a qualunque tipologia di impresa e non solo a quella alberghiera, comprende i seguenti componenti (negativi) di reddito:

- Amministrazione e contabilità;
- Servizi comuni (portierato, reception);
- Assicurazioni;
- Costi generali di amministrazione (cancelleria, telefono, fax, connessione internet eccetera);
- Costi di *data processing*;
- Provvigioni;
- Costi di rappresentanza;
- Costi di energia (elettrica, gas, acqua) non attribuibili ai singoli centri di responsabilità;
- Costi di manutenzione e riparazione;
- Costi legali;
- Costi generali non imputabili;
- Costi fissi comuni non specializzabili (per i quali, tuttavia, si potrebbe eventualmente effettuare una ripartizione su base soggettiva)

Come evidente, la categoria dei costi generali è piuttosto ampia e spesso si tratta anche di costi di notevole entità, rendendosi quindi necessaria la redazione di un budget apposito.

Si sottolinea in particolare come l'analisi delle poste in oggetto vari sensibilmente da albergo ad albergo poiché dipende in primis dalle dimensioni della struttura e dal tipo di azienda considerata: si pensi, ad esempio, al costo dell'energia elettrica che varia di molto a seconda che si tratti di un albergo aperto durante tutto l'anno oppure una struttura caratterizzata da forte stagionalità. Questo porta alla conseguenza di ponderare se sia opportuna la redazione di un singolo budget per ogni tipologia di posta oppure se basti produrre un singolo prospetto sintetico che racchiuda tutti gli elementi considerati.

Data la natura generica dei costi in oggetto, si rende nuovamente opportuno l'intervento del già citato comitato di budget, che avrà il compito di identificare le poste che hanno bisogno di un budget separato.

Una doverosa precisazione: nel prospetto in oggetto sono da inserire i costi economicamente di competenza e quindi imputabili al periodo considerato. Tale osservazione potrebbe sembrare banale poiché, come si è detto più volte, il prospetto di budget si riferisce ad un arco temporale di breve periodo (idealmente, un singolo esercizio amministrativo), ma spesso la realtà aziendale non tiene in conto tale principio e piega la rilevazione dei costi a logiche distorte. Emblematico è il caso dei costi relativi alle manutenzioni: ci si riferisce qui alla prassi, nei gruppi alberghieri, di distinguere i costi di manutenzione e di riparazione ordinaria (rilevabili quindi nei budget operativi e, successivamente, in conto economico) da quelli straordinari (rilevabili nel budget degli investimenti e, successivamente, in stato patrimoniale), sulla base dell'idea che il management acconsente allo svolgimento delle attività solo se ordinarie. Così facendo, però, se il costo viene considerato comunque come ordinario al momento della redazione del budget verrà considerato spesabile in conto economico e quindi verranno inseriti a budget valori apparentemente di competenza dell'esercizio considerato ma che in realtà dovrebbero essere costi capitalizzati (ovvero costi non di competenza dell'esercizio imputati a stato patrimoniale). Si auspica quindi l'attenersi alla realtà da parte del management al fine di non stravolgere il contenuto informativo del prospetto di budget.

Tabella 12 – Budget costi amministrativi e contabili

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Costi del personale	Anno 20XX			
- di cui segreteria amministrativa				
- di cui personale reception				
- di cui personale portineria				
- di cui HR				
- di cui personale stagionale				
Spese mediche				
Costi corsi di formazione				
Costi cancelleria e stampati				
Costi carte di credito				
Consulenze esterne				
Costi di trasporto				
Assicurazioni				
Costi di manutenzione e riparazione				
- di cui manutenzione e riparazione fabbricati				
- di cui manutenzione e riparazione elettrica				
- di cui manutenzione e riparazione idraulica				
- di cui tinteggiatura e riparazioni				
- di cui costi di giardinaggio				
- di cui altri costi di manutenzione e riparazione				
Altri costi generali				

4.12 Budget degli investimenti

La pianificazione di adeguati progetti di investimento implica la presa in considerazione di altrettanti adeguati criteri di classificazione, valutazione e selezione delle proposte di investimento provenienti dai singoli reparti⁷⁵.

Per ciò che riguarda i criteri di classificazione, si distinguono investimenti normali ed investimenti speciali: i primi hanno come obiettivo il mantenimento delle potenzialità produttive degli asset esistenti e riguardano quindi tendenzialmente interventi di rinnovo o sostituzione; i secondi, di conseguenza, sono gli investimenti tesi a migliorare la qualità produttiva globale dell'impresa. Nella maggior parte dei casi in ambito alberghiero prevalgono tendenzialmente gli investimenti della prima tipologia, con la dovuta precisazione che nella realtà dei fatti essi assumono un'importanza più ampia considerano l'ammontare dei costi (spesso elevati), la frequenza ed il loro oggetto. Si supera così la dicotomia tra investimenti speciali e normali anche perché spesso la direzione tecnica deve ottenere un'apposita autorizzazione dalla direzione generale per le decisioni di questo tipo ed è quindi più semplice ottenere tali autorizzazioni nella prospettiva di un intervento teso al miglioramento e non al semplice mantenimento delle performance ordinarie: questo tipo di

⁷⁵ Liberatore G., 1993, "Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive", CEDAM, Padova, pag. 238

decisioni sono, in effetti, chiamate alla realizzazione delle strategie d'impresa nel suo complesso ovvero a determinare le variazioni della struttura aziendale e quindi della posizione competitiva⁷⁶.

Sulla base delle considerazioni poc'anzi esposte e data la particolare significatività delle scelte di mantenimento ed espansione nel settore alberghiero, la redazione del budget degli investimenti risulta di particolare importanza, poiché concettualmente rappresenta il collegamento tra la pianificazione di breve termine e quella di medio-lungo termine. Il prospetto, infatti, illustra i costi pluriennali che il management ha deciso di sostenere nell'arco temporale preso in considerazione. Per completezza si aggiunge che le decisioni di sostenimento di tali costi vengono prese in base a specifiche considerazioni di convenienza: non si affronteranno nel presente elaborato i metodi di valutazione degli investimenti ma si richiamano i due principalmente usati nella prassi aziendale ovvero il VAN (Valore Attuale Netto) ed il TIR (Tasso Interno di Rendimento).

Il budget degli investimenti, in analogia a quanto accade per il *Master Budget* d'impresa, si struttura in più budget di investimento parziali suddivise per centri di responsabilità, anche per suddividere le responsabilità tra i vari manager di reparto, distinguendosi così:

- Investimenti *Room Division*;
- Investimenti *F&B*;
- Investimenti attività sportive;
- Investimenti wellness e health club;
- Investimenti altre divisioni.

In ultimo, all'interno dei singoli budget sarà necessario evidenziare la competenza del sostenimento dei costi, data la durata pluriennale per definizione degli investimenti, avendosi così:

- Investimenti (e costi) autorizzati nei periodi precedenti e già sostenuti;
- Investimenti (e costi) autorizzati nei precedenti ed ancora da sostenere;
- Investimenti (e costi) da autorizzare nel periodo di riferimento del budget;
- Investimenti (e costi) da autorizzare in seguito.

⁷⁶ Selleri L., 1990, "I budget a lungo termine", ETAS LIBRI, Milano, pag. 33

Un'ultima precisazione prima di illustrare graficamente come si presenta il budget relativo agli investimenti è relativa alla capitalizzazione dei costi riferiti ad *asset* immateriali pluriennali ed alla quota di ammortamento imputabile al periodo preso in considerazione: per la prima, occorre prestare attenzione alla competenza economica dei valori poiché non vi è una regola univoca per tutte le aziende per ciò che riguarda la capitalizzazione dei costi (si rammenta in questa sede la facoltà di capitalizzazione dei costi di impianto ed ampliamento), cambiando questo l'ammontare dei valori inseriti in sede di redazione del budget (alcune aziende addirittura decidono di non avvalersene); per la seconda, è necessario esplicitare la quota di ammortamento imputabile al periodo in esame. Le due operazioni descritte aiutano ad una maggiore comprensione del prospetto di budget al fine di massimizzarne l'utilità.

Di seguito il prospetto di budget degli investimenti:

Tabella 13 – Budget degli investimenti

Anno 20XX					
Investimenti	Autorizzati sostenuti	Autorizzati da sostenere	Autorizzati nell'anno di budget	Da autorizzare	Quota di ammortamento
Room Division - Fabbricati - Arredi - Attrezzature - Biancheria - Stoviglieria - Altri asset materiali - Costi capitalizzati					
F&B - Fabbricati - Arredi - Attrezzature - Biancheria - Stoviglieria - Altri asset materiali - Costi capitalizzati					
Attività sportive, wellness e health club - Fabbricati - Arredi - Attrezzature - Biancheria - Altri asset materiali - Costi capitalizzati					
Altre divisioni (specificare) - Fabbricati - Arredi - Attrezzature - Altri asset materiali - Costi capitalizzati					

4.13 Budget finanziario d'impresa

La redazione del budget finanziario, oltre ad essere comune a tutte le imprese di qualsiasi settore, costituisce idealmente l'ultimo step prima della redazione del *Master Budget* d'impresa definitivo. Al suo interno, si valuta ed eventualmente si accerta la fattibilità finanziaria di quanto pianificato in

precedenza nei diversi budget settoriali. Da questa analisi si dedurrà quindi l'eventuale necessità di riformulazione delle politiche operative oppure la loro bontà: se, infatti, si portassero avanti i progetti senza valutarne adeguatamente la sostenibilità dal punto di vista finanziario ci si troverebbe dinanzi a grandi difficoltà che potrebbero addirittura portare al fallimento dell'impresa.

La valutazione di fattibilità finanziaria dell'impresa, nello specifico alberghiera, dei programmi pianificati richiede a monte la definizione dei seguenti⁷⁷:

- Determinazione dei fabbisogni finanziari totali;
- Individuazione delle fonti necessarie a coprire i fabbisogni di cui sopra;
- Analisi dell'equilibrio finanziario globale d'impresa mediante analisi per indici e per flussi;
- Analisi dell'equilibrio monetario dell'impresa.

I primi tre punti elencati sopra attengono all'equilibrio finanziario (di breve termine) dell'impresa. Lo strumento più adeguato a tale valutazione è il Capitale Circolante Netto inteso in senso stretto (C.C.N.S.S.), dato dalla sommatoria delle attività liquide (ovvero liquidabili nel breve termine) e dalle attività e passività correnti in senso stretto (ovvero quelle attività e passività le cui dinamiche sono determinate dalla gestione corrente)⁷⁸.

Attraverso il C.C.N.S.S. si va a focalizzare l'attenzione sulla gestione corrente specifica di impresa tralasciando tutte le operazioni che non vi appartengono identificando così i movimenti che modificano gli aggregati di interesse:

⁷⁷ Avi M. S., 1993, "Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere", Giappichelli Editore, Torino, pag. 294

⁷⁸ Coda V., Bergamin Barbato M., Brunetti G., 1974, "Indici di bilancio e flussi finanziari: strumenti per l'analisi della gestione", ETAS LIBRI, Milano, pag. 100

Figura 18 – Flussi e fabbisogni di cassa



Per la determinazione dei flussi finanziari si procede come segue:

1. Si individuano, dai prospetti di Stato Patrimoniale e Conto Economico a consuntivo, i fabbisogni e le fonti dalle quali attingere i flussi finanziari;
2. Si individua la fonte complessiva derivante dallo svolgimento dell'attività tipica dell'impresa. Sommando i flussi finanziari connessi allo svolgimento dell'attività (alberghiera nel nostro caso) si individua il flusso finanziario della gestione caratteristica, che rappresenta in ultima analisi la fonte di autofinanziamento dell'impresa;
3. Ai fini della determinazione dell'esatto ammontare dei flussi finanziari si redige tipicamente un apposito documento che rileva le differenze contabili tra i valori a consuntivo e quelli pianificati alla fine del periodo considerato, "trasformandole" nei fabbisogni finanziari. A questo punto, vengono identificati i flussi finanziari corretti che, direttamente o indirettamente, hanno provocato delle modifiche in termini di C.C.N.S.S.:

Tabella 14.1 – Individuazione di fabbisogni e fonti finanziarie

	Anno 20XX	Anno 20XX+1	Fabbisogno	Fonte
Cassa				
Crediti v/clienti				
Rimanenze				
Debiti v/fornitori				
C.C.N.S.S.				
Crediti finanziari				
Debiti finanziari				
Impianti				
Fabbricati				
Brevetti				
F.do amm.to impianti				
F.do amm.to fabbricati				
Debiti v/Erario				
F.do svalutazione crediti				
F.do TFR				
Capitale Sociale				
Utile/perdita d'esercizio				

Lo step successivo porta alla redazione del rendiconto finanziario prospettico, ovvero il documento che determina i flussi finanziari evidenziando tutti i fabbisogni e le relative fonti. Nell'ambito delle imprese alberghiere, si evidenziano i seguenti macro-aggregati:

Tabella 14.2 – Rendiconto finanziario prospettico

	Fabbisogni	Fonti
Flussi provenienti dalla gestione alberghiera tipica		
Gestione immobilizzazione materiali - Acquisto - Vendita		
Gestione immobilizzazioni immateriali - Acquisto ed oneri pluriennali - Vendita		
Gestione Patrimoniale - Acquisto elementi non tipici - Vendita elementi non		
Gestione finanziaria - Incassi proventi fin. - Pagamenti oneri fin.		
Gestione fiscale - Pagamenti imposte e tasse		
Gestione del personale - Liquidazione TFR		
Gestione del capitale netto e dei dividendi - Aumento/Diminuzione Cap. Sociale - Pagamento dividendi		
Variazione CCNSS		

Come detto, l'analisi approfondita dei flussi finanziari permette di comprendere appieno la situazione finanziaria all'interno della quale opera l'impresa. Questo tipo di analisi viene svolta a valori sia consuntivi (bilanci relativi ad esercizi precedenti) sia sui bilanci a valori programmati in maniera tale da poter svolgere un confronto. Tuttavia, l'utilizzo di valori programmati presenta inevitabilmente delle criticità.

In primo luogo, il rendiconto finanziario provvisorio non evidenzia un pareggio tra fonti e fabbisogni: in sede di programmazione, infatti, si calcolano i flussi per individuare l'ammontare dei fabbisogni finanziari non coperti per valutare l'equilibrio finanziario globale dell'impresa. Si vanno, perciò, a identificare i fabbisogni necessari ai fini della programmazione generale d'impresa senza considerare, momentaneamente, le fonti da utilizzare per la loro copertura. In definitiva, quindi, vengono quantificati i programmi che si vogliono attuare lasciando da parte le poste che indicano i

relativi finanziamenti, determinando solamente il nuovo fabbisogno non coperto; successivamente vengono individuate le fonti dalle quali attingere. Da qui si evidenzia come il rendiconto finanziario a valori preventivi non possa portare al pareggio come invece avviene sistematicamente nel prospetto a valori consuntivi.

In secondo luogo, emerge la difficoltà di determinare con relativa esattezza le poste riguardanti gli interessi passivi e le imposte sul reddito. Tale criticità è in stretta connessione con la prima data la non indicazione nel prospetto delle fonti, il che porta quindi ad una fisiologica sottostima del fabbisogno provvisorio. Per eludere tale problema si può procedere nella seguente maniera:

1. Si determina il fabbisogno provvisorio mantenendo inizialmente fisso l'ammontare delle fonti utilizzate come da bilancio consuntivo. Questo naturalmente comporta la mancata variazione delle poste inerenti agli interessi passivi e le imposte;
2. Si identificano le possibili fonti di finanziamento dalle quali attingere;
3. Si determinano i nuovi fabbisogni connessi al pagamento degli interessi passivi legati alle fonti di finanziamento di cui al punto precedente ed al pagamento di ulteriori imposte rispetto al periodo precedente;

A questo punto, è possibile redigere il prospetto dei fabbisogni e delle fonti di finanziamento definitivo espresso in termini di circolante netto.

L'ultimo punto dell'elenco proposto all'inizio del presente paragrafo è attinente all'equilibrio monetario dell'impresa, elemento essenziale per la valutazione della fattibilità finanziaria complessiva dei programmi aziendali. Per "ciclo monetario" si intendono tutte le entrate e le uscite di cassa diverse dalle dinamiche del ciclo reddituale e del ciclo finanziario. Ai fini della determinazione dei fabbisogni di cassa, risulta necessario provvedere alla redazione di un apposito budget dei movimenti monetari (o budget di cassa) riferito ad un arco temporale relativamente breve in maniera tale da poter individuare con sufficiente anticipo i periodi di eccedenza o di deficit di liquidità.

La redazione del budget di cassa risulta di particolare importanza nel settore alberghiero, dove le imprese sono soggette alla stagionalità della domanda, elemento questo che comporta un'oculata gestione della liquidità disponibile da parte del management alberghiero.

Il budget di cassa di un'impresa alberghiera può quindi rappresentarsi nella seguente maniera:

Tabella 15 - Budget finanziario d'impresa

	Periodo di riferimento	Tot. Budget	Tot. Consuntivo	Delta
Entrate di cassa				
- entrate room division				
- entrate F&B				
- entrate attività sportive				
- entrate wellness e health club				
- entrate da affitti, concessioni e commissioni				
- altre entrate				
- disinvestimenti asset fissi				
Totale Entrate (A)				
Uscite di cassa				
- personale				
- utenze				
- trasporto				
- lavanderia				
- decorazioni				
- uniformi				
- materie prime F&B				
- pulizie				
- materiali di pulizia				
- gestione attività sportive				
- manutenzione e riparazione				
- investimenti asset fissi				
- altre uscite				
Totale Uscite (B)				
Eccedenza/Deficit di Liquidità (A-B)				

4.14 Budget generale d'impresa (Master Budget)

Si vede ora, in conclusione, il budget che rappresenta il documento di sintesi a chiudere tutto il processo di budgeting visto finora. Il prospetto in oggetto ricalca la struttura del bilancio di esercizio distinguendosi da esso per la redazione a valori programmati e non consuntivi, come detto. Per ciò che concerne il budget patrimoniale, esso viene redatto seguendo, prassi questa universalmente riconosciuta, il criterio finanziario di riclassificazione dello Stato Patrimoniale, consentendo quindi di determinare gli indici di valutazione dell'equilibrio patrimoniale aziendale (a sinistra nel prospetto impieghi: Capitale Investito Operativo Netto -CION- e a destra nel prospetto fonti: Patrimonio Netto e Posizione Finanziaria Netta -PFN-).

Diversa può essere invece l'impostazione del budget economico, a seconda dell'evidenza che si vuole dare ai vari componenti di reddito ed ai vari margini. Una possibile scelta di redazione⁷⁹ è quella di riclassificazione a costo del venuto e ricavi, che consente di approfondire l'andamento

⁷⁹ Avi M. S., 1993, "Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere", Giappichelli Editore, Torino, pag. 327

complessivo della gestione tipiche e delle attività non caratteristiche garantendo una visione globale e proficua ai fini delle analisi.

Il budget economico può quindi strutturarsi nel modo seguente:

Tabella 16 – Master Budget d’impresa

	Esercizio 20XX
Ricavi tipici	
- ricavi room division	
- ricavi F&B	
- ricavi attività sportive	
- ricavi wellness e health club	
- altri ricavi	
Totale Ricavi tipici (A)	
Costi tipici variabili	
- costi manodopera	
- costi lavanderia	
- costi amenities	
- costi di trasporto	
- costi di prenotazione	
- costi materie prime F&B	
- altri costi variabili cucina	
- costi prodotti di pulizia	
- costi variabili attività sportive	
- costi variabili wellness e health club	
- provvigioni	
Totale Costi variabili tipici (B)	
Margine di Contribuzione (C = A - B)	
Costi Fissi tipici e quota fissa costi semivariabili	
- ammortamenti	
- salari e stipendi	
- uniformi	
- spese di rappresentanza	
- costi fissi utenze	
- manutenzioni e riparazioni	
- costi fissi gestione attività sportive	
- costi fissi wellness e health club	
- amministrazione	
- marketing	
- canoni leasing	
- altri costi fissi	
Totale Costi Fissi e quota fissa costi semivariabili (D)	
Reddito Operativo da gestione tipica (E = C - D)	
Gestione finanziaria	
- interessi attivi	
- oneri passivi	
- altri oneri/proventi finanziari	
Gestione fiscale	
- imposte sul reddito	
Gestione patrimoniale	
- affitti attivi straordinari	
- utili/perdite da attività straordinarie	
- minusvalenze/plusvalenze	
- sopravvenienze passive/insussistenze attive	
Totale gestione non operativa (F)	
Reddito programmato di periodo (G = E - F)	

In ultima analisi, il budget d'impresa (*Master Budget*) rappresenta i dati di budget operativi ed i risultati ottenuti dall'analisi di fattibilità finanziaria dei budget delle fonti di finanziamento, dei fabbisogni e dei budget di cassa. Il prospetto generale assume comunque una valenza relativamente minore rispetto ai singoli budget parziali, rappresentando essi gli obiettivi sui quali i manager devono concentrarsi per raggiungere i propri obiettivi.

Capitolo 5 – Strumenti per la gestione. Margine di contribuzione, Make or Buy decisions e Break-Even Point

5.1 Introduzione

Nel corso del presente elaborato si è ampiamente evidenziata la necessità di utilizzare strumenti contabili ed extra-contabili con il fine di rendere per il management le informazioni (reddituale, finanziarie, patrimoniali eccetera) sulla gestione quanto più precise possibile per poter prendere le decisioni nella maniera più opportuna.

Prendendo a riferimento il prospetto di Conto Economico, ad esempio, non sempre le informazioni in esso contenute sono sufficienti poiché si tratta comunque di un prospetto “di sintesi” che ha lo scopo, come detto, principalmente di informare tutti gli *stakeholders* (interni ma anche e soprattutto esterni) sulla capacità di generazione di reddito da parte dell'impresa. Il bilancio di esercizio pubblicato dalle imprese e disciplinato dal Codice civile è, infatti, uno strumento conoscitivo “generalista”. Ma la sola informativa sulla detta capacità reddituale non è, per l'appunto, sufficiente per il management che richiede invece una visione più approfondita e con una diversa modalità dei vari aggregati e delle varie voci che compongono il prospetto ai fini di una maggiore consapevolezza in sede decisionale.

Sulla base di questo, nel presente capitolo si andranno a vedere gli strumenti a disposizione del management per poter analizzare e valutare dettagliatamente l'andamento gestionale. Questa tipologia di strumenti rappresenta la cosiddetta contabilità analitica che, come detto nei primi capitoli, rappresenta il punto di partenza per il processo decisionale del management. Naturalmente, ai fini dell'elaborato, gli strumenti saranno tarati per ciò che riguarda l'impresa alberghiera.

5.2 Analisi di bilancio

Il punto di partenza dell'attività di analisi del bilancio è, naturalmente, il bilancio stesso. Le informazioni ed i valori contenuti al suo interno, tuttavia, necessitano di ulteriori elaborazioni al fine di procedere all'analisi per indici. Tali indici forniscono informazioni sintetiche sufficienti per prendere decisioni in corso d'opera: nuovamente si evidenzia la necessità di strutturare un sistema informativo efficiente ed efficace al fine di scongiurare le ipotesi di informazioni tardive, incomplete o del tutto inutili.

Prima di procedere con l'analisi degli indici, è necessario modificare la struttura del bilancio civilistico, raggruppando le voci che lo compongono secondo alcuni ben specifici criteri.

Nello specifico, il criterio finanziario di riclassificazione porta alla visualizzazione di un prospetto Fonti (Passivo) - Impieghi (Attivo) che evidenziano quali elementi apportano capitale e quali elementi, invece, necessitano di capitale per il loro funzionamento⁸⁰. Mediante tale riclassificazione, la struttura dello Stato Patrimoniale assume la seguente forma per macro-classi:

Tabella 17 – Prospetto Fonti e Impieghi

Attività/Impieghi	Passività e Netto/Fonti
Immobilizzazioni immateriali	Mezzi propri
Immobilizzazioni materiali	Debiti a medio-lungo termine
Immobilizzazioni finanziarie	Debiti a breve termine
<i>Totale immobilizzazioni</i>	
Disponibilità non liquide	
Liquidità differite	
Liquidità immediate	
<i>Totale Capitale Circolante</i>	
<i>Totale attivo</i>	<i>Totale passivo e Netto</i>

Nell'ambito delle imprese alberghiere, si intuisce come l'ammontare delle immobilizzazioni (materiali in particolare) sia molto maggiore del capitale circolante: le strutture, gli edifici, l'eventuale acquisto del terreno sul quale edificare, la dotazione delle camere e dei vari ambienti (palestra, piscina, spa eccetera) e tutti gli impianti necessari al funzionamento della struttura si contrappongono alla (relativamente) modesta rilevanza delle scorte, imputabili in larga parte alla divisione F&B, e dei crediti. Per questi ultimi, peraltro, è da rilevare la modesta entità

⁸⁰ Modica P.D., 2004, "La contabilità per la direzione nelle imprese alberghiere", Giuffrè Editore, Milano, pag. 57

principalmente dovuta alla caratteristica specifica del settore alberghiero per la quale il regolamento del conto relativo al soggiorno e/o al godimento dei vari servizi offerti che avviene contestualmente al momento di presentazione del conto stesso all'ospite: trattandosi infatti di una moltitudine di ospiti presi singolarmente, il loro margine di contrattazione è praticamente nullo, a differenza ad esempio di gruppi di viaggio (di qualsivoglia tipologia) o ospiti per i quali vengono applicate politiche speciali, che infatti costituiscono proprio la voce relativa ai crediti commerciali.

I fattori che influenzano l'entità degli Impieghi sono generalmente rappresentati dalla loro dimensione (si intuisce chiaramente la differenza tra la gestione familiare di una pensione e la gestione manageriale di una struttura alberghiera facente parte di una catena) e dalla proprietà delle strutture, elemento questo che in particolare condiziona il peso specifico del capitale immobilizzato. Per ciò che riguarda le fonti, esse vengono riclassificate secondo un criterio di liquidabilità e di provenienza: i mezzi propri verranno rimborsati al termine della vita dell'impresa e solo qualora vi fossero valori residui dal rimborso delle passività.

Le fonti di capitale di terzi, invece, si distinguono a seconda della scadenza e nello specifico se essa avverrà entro l'esercizio oppure oltre. In ultimo, l'entità e composizione delle Fonti dipendono dall'entità del capitale investito, dalla forma giuridica assunta dall'impresa (ad esempio, nel caso di una S.p.A. quotata su mercati regolamentati si potrebbe attingere dai mercati finanziari), dalla capacità di autofinanziamento dell'impresa e dalla possibilità di ottenere capitali da finanziamenti pubblici a condizioni agevolate.

Il fabbisogno finanziario di un'impresa alberghiera presenta caratteristiche di durevolezza per ciò che riguarda gli investimenti in *asset* fissi e per la gestione del ciclo del circolante, che ha la necessità per sua definizione di continuo rinnovamento (si pensi al già citato necessario rinnovo delle scorte di generi alimentari e bevande ma anche alle spese necessarie per i materiali di pulizia e di consumo). La capitalizzazione risulta piuttosto elevata a fronte di finanziamenti a medio e lungo termine e l'incidenza dei costi fissi è forte, tanto da allungare notevolmente i tempi per il raggiungimento dell'equilibrio economico⁸¹ (del quale si parlerà tra poco). Si segnala in questa sede la frequenza, per il settore turistico, di benefici in termini di finanziamenti agevolati (o addirittura a fondo perduto) finalizzati proprio a facilitare la copertura finanziaria delle necessità di capitale delle imprese.

⁸¹ Amodeo D., 1990, "Ragioneria generale delle imprese", Giannini, Napoli, pag. 848

Analogamente al prospetto di Stato Patrimoniale, anche il Conto Economico vede la necessità di una riclassificazione per poter adeguatamente valutare i valori in esso contenuti. Si presta proprio a questo scopo la riclassificazione a valore aggiunto, che evidenzia le aree caratteristiche di gestione da quelle finanziaria e straordinaria.

Tabella 18 – Conto Economico a Valore Aggiunto

<i>Conto economico a Valore aggiunto, in forma scalare</i>
Ricavi camere
Ricavi ristorante
Ricavi bar
Ricavi altri servizi
Totale ricavi (1)
Consumi alimenti e bevande camere
Consumi alimenti e bevande ristorazione
Consumi alimenti bar
Consumi esterni altri servizi
Totale costi di produzione (2)
Valore aggiunto (3)= (1-2)
Costo del personale camere
Costo del personale ristorazione
Costo del personale bar
Costo del personale altri servizi
Totale costo del personale (4)
Margine operativo lordo (5)= (3-4)
Ammortamenti
Costi di struttura
Costi discrezionali
Totale (6)
Margine operativo netto (7)=(± 5 - 6)
Proventi gestione extracaratteristica
Costi gestione extracaratteristica
Risultato gestione extracaratteristica (8)
Proventi finanziari
Oneri finanziari
Risultato gestione finanziaria (9)
Risultato corrente (10) = (± 7 ± 8 ± 9)
Proventi straordinari
Oneri straordinari
Risultato gestione straordinaria (11)
Risultato prima delle imposte (12) = (±10 ±11)
Oneri tributari (13)
Risultato d'esercizio (14) = (± 12 – 13)

Partendo dalla riclassificazione del Conto economico a valore aggiunto è possibile quindi costruire alcuni indici particolarmente significativi ed utili ai fini dell'analisi.

In primis, è possibile ricavare il tasso di occupazione delle camere, dato dal rapporto camere occupate/camere disponibili e che quanto più è vicino al valore 1 tanto più il grado di saturazione

dell'offerta è raggiunto. Si può esprimere il ricavo medio per camera dato dal rapporto ricavi *Room Division*/camere occupate: combinando poi tale indice con tasso di occupazione delle camere si ottiene un importante indicatore della performance alberghiera, ovvero il Ricavo medio per camera disponibile (*Revenue per available room -RevPar-*), dato da:

$$\frac{\text{Camere occupate}}{\text{Camere disponibili}} \times \frac{\text{Ricavi camere}}{\text{Camere occupate}} = \frac{\text{Ricavi camere}}{\text{Camere disponibili}}$$

Le informazioni più rilevanti circa le politiche di vendita in un determinato lasso temporale vede l'aggiunta di un ulteriore indice, il Ricavo medio per cliente (ricavi *Room Division*/n. ospiti nel periodo). Ulteriori indici significativi per il reparto camere sono i seguenti:

- Numero di ospiti per camera: Totale ospiti/camere occupate;
- % Occupazione multipla: camere con più di un ospite/camere occupate x 100;
- Durata media del soggiorno: Totale presenze/Totale arrivi. Tale indice, nello specifico, esprime il numero medio di giornate di permanenza degli ospiti in un determinato periodo (settimane, mesi, stagione, anno): si tratta di un indice rappresentativo delle abitudini degli ospiti ed è da confrontare in particolare con il tasso di occupazione delle camere e con il fatturato (sia *Room Division* che degli altri servizi).

Come detto nel precedente capitolo, l'analisi della performance alberghiera porta a concentrarsi in maniera particolare sul core business ovvero sulla divisione camere, al quale vanno attribuiti con precisione i costi ed i ricavi di competenza al fine di poter utilizzare al meglio i seguenti indici:

- Costi per camera occupata: Totale costi *Room Division*/Camere occupate;
- Margine camere: Ricavi camere/Totale ricavi. Il totale dei ricavi si riferisce a quanto contrassegnato con 1 nel precedente schema di Conto Economico riclassificato a valore aggiunto.

Per ciò che riguarda il reparto F&B ed in particolare il servizio ristorazione, è possibile ricavare anche in questo caso degli indici che aiutano a comprendere l'andamento della gestione. Tra gli indici maggiormente significativi si hanno:

- Ricavo medio per coperto: Ricavi ristorante/Numero di coperti;

- Margine di ristorazione: Costo del venduto F&B/Ricavi F&B. Si veda di seguito per una disamina più approfondita sul Margine di Contribuzione;
- Turnover coperti: Numero coperti/posti disponibili

Isolatamente considerati, gli indici sopra esposti non forniscono informazioni utili in senso assoluto: essi vanno infatti interpretati, come tutti gli indici, in una visione più globale che abbraccia l'intera gestione aziendale. A ciò si aggiunge che le informazioni estrapolate dagli indici assumono rilevanza se analizzati ex ante, quindi come previsioni per "mantenere la rotta" ed eventualmente attuare azioni correttive, e non ex post. Si aggiungono allora ai detti indici, più caratteristici come intuibile, anche gli indici più utilizzati dalla prassi aziendale:

- ROE (*Return On Equity*): Risultato Netto/Capitale Proprio. Tale indice fornisce un'indicazione su quanto sia redditizio il capitale investito. In altre parole, esprime la capacità di attrazione dell'impresa verso coloro che apportano capitale di rischio;
- ROI (*Return On Investments*): Risultato Operativo/Capitale Investito Netto. Tale indice fornisce indicazioni circa il rendimento del capitale investito nelle aree caratteristiche di gestione;
- ROS (*Return On Sales*): Risultato Operativo/Ricavi. L'indice fornisce indicazioni su quanto residua, in percentuale, del fatturato al netto dei costi operativi sostenuti. Da tale margine occorrerà in seguito decurtare ulteriormente i costi extra-operativi.

In aggiunta ai tre indici maggiormente significativi dello stato di salute di un'impresa, si possono annoverare gli indici relativi al costo del lavoro (Retribuzioni lorde/Ricavi: tale indice evidenzia l'incidenza del costo del personale sui ricavi operativi, potendo peraltro essere ulteriormente specificato per centri di responsabilità), alla liquidità (*current ratio*: Attivo circolante/Passivo corrente, che fornisce la capacità dell'impresa di fare fronte alle passività di breve termine attingendo dalle attività liquidabili nello stesso periodo) ed alla struttura del capitale (Indice di rigidità degli impieghi: Attivo Fisso/Totale Impieghi ed Indice di elasticità degli impieghi: Attivo Circolante/Totale Impieghi).

I due indici, tra loro complementari, forniscono una panoramica della composizione del capitale investito in termini di utilizzo degli asset entro oppure oltre l'esercizio di riferimento. Nel caso specifico delle imprese alberghiere, si avrà un indice di rigidità degli impieghi piuttosto marcato data la rilevanza del capitale immobilizzato rispetto agli investimenti nel circolante).

5.3 Il Margine di Contribuzione

Il Margine di Contribuzione rappresenta lo strumento maggiormente idoneo per sapere se e quanto l'attività operativa sia in grado di coprire i costi fissi aziendali. Tale margine va considerato, secondo ormai prassi consolidata, in relazione a combinazioni parziali dell'impresa. In altre parole, il margine va contestualizzato alle differenti attività che l'azienda svolge nel corso delle normali dinamiche di gestione. Tale considerazione è di particolare importanza se si considera che l'informativa sulla capacità reddituale globale dell'impresa è facilmente desumibile dalla lettura ed interpretazione del Conto Economico, mentre la capacità dei singoli prodotti, servizi o combinazioni di entrambi di contribuire e, nel caso, in che entità alla formazione del reddito aziendale può non essere di altrettanto facile ed immediata comprensione. In estrema sintesi, come detto, il Margine di Contribuzione, che a sua volta può essere considerato nella sua globalità o specificità a seconda dei casi, esprime la capacità e la misura di quanto i ricavi derivanti dalla vendita del prodotto e/o servizio siano in grado di coprire i costi fissi. In formula:

Margine di Contribuzione unitario

$$MdCu = \text{Prezzo di vendita} - \text{Costo variabile unitario}$$

Margine di Contribuzione Totale

$$MdC = \text{Ricavi Operativi Totali} - \text{Costi variabili operativi Totali}$$

Nello specifico dell'impresa alberghiera, si è evidenziato come i costi fissi possano essere suddivisi a loro volta in due macrocategorie: i costi fissi specifici, ovvero riferiti biunivocamente ed oggettivamente ad uno specifico reparto, ed i costi fissi generali.

5.4 I Ricavi

Generalmente parlando, i ricavi vengono considerati come i proventi derivanti dalla vendita del prodotto e/o servizio che l'impresa offre al mercato. Si tratta tuttavia di una definizione piuttosto generale e per certi versi ambigua, poiché è possibile ed anzi piuttosto frequente che una parte dei ricavi provenga da fonti atipiche, straordinarie e/o temporanee, tale per cui la voce "Ricavi" di un Conto Economico assume una significatività manageriale limitata. Uno degli scopi fondamentali della contabilità analitica è infatti proprio quello di individuare le singole voci di ricavo e separarle in funzione della loro fonte in modo tale da poterle attribuire con oggettività o quantomeno con

buona ragionevolezza ai centri di costo corrispondenti, per poi, infine, poter valutare adeguatamente i margini prodotti degli stessi.

Per le imprese alberghiere, si è visto nel capitolo precedente ed alla fine del Capitolo 3 come i ricavi derivino dalla vendita dei servizi core quali in primis il pernottamento ed a seguire i servizi complementari che assumono, a seconda dei vari parametri visti in precedenza, via via minore rilevanza (ristorazione, bar, servizi sportivi eccetera). Per poter avere informazioni ancora più specifiche ed utili, è possibile distinguere ulteriormente i ricavi della gestione alberghiera in quattro categorie⁸²:

- Ricavi principali: sono i ricavi che derivano dal servizio core di qualsiasi azienda alberghiera, ovvero il pernottamento. Si specifica in tale sede che l'ospite, pagando la tariffa per il pernottamento, potrebbe avere compresi nel prezzo alcuni servizi complementari inscindibili dal servizio di pernottamento, ad esempio la prima colazione e la reception;
- Ricavi complementari: sono i ricavi derivanti dai servizi secondari che assumono più o meno autonomia rispetto al servizio di pernottamento. In questo caso il fattore caratterizzante è quello della scelta di usufruire del servizio accessorio da parte dell'ospite, essendo questo non compreso nella tariffa pagata per il pernottamento. I servizi che generano tale categoria di ricavi sono il ristorante, il bar, il minibar, la lavanderia eccetera;
- Ricavi diversi: sono i ricavi derivanti dalla cessione dei servizi non strettamente connessi alla gestione alberghiera, come ad esempio i ricavi derivanti dall'affitto delle strutture sportive, sale congressi eccetera;
- Ricavi finanziari e patrimoniali: sono i ricavi derivanti dalla liquidità investita esternamente rispetto all'attività alberghiera. Ad esempio, si pensi alla rendita derivante dalla locazione di immobili, terreni, compravendita di titoli sui mercati finanziari eccetera.

Dopo una breve disamina dei ricavi e dei costi (nel primo capitolo), ciò che è di maggiore interesse per il management è, come anticipato, riuscire ad attribuire le singole voci di costo alle voci di ricavo, tenendo presente che l'ammontare di questi è determinato anche dal prezzo al quale vengono ceduti i servizi. Da questa ultima considerazione, in particolare, il management saprà trarre le dovute conclusioni circa la convenienza di offrire un determinato servizio (alberghiero nella fattispecie) ad un determinato prezzo.

⁸² Rispoli M. e Tamma M., 1991, "Le imprese alberghiere", CEDAM, Padova, pag. 246

5.5 Il confronto tra costi e ricavi

Nella sua definizione e nella formula proposta poco sopra, il Margine di Contribuzione (unitario) è il risultato del prezzo di vendita del singolo prodotto/servizio al netto del suo costo variabile unitario (o costo primo). Questa configurazione di costo include esclusivamente il costo variabile direttamente riferito al prodotto/servizio, come ad esempio il costo della materia prima, della manodopera diretta eccetera. In termini totali, basterà moltiplicare per le quantità vendute dello stesso prodotto/servizio per avere il Margine di Contribuzione totale. In questa configurazione di costo, il margine evidenzia come, una volta coperti i costi variabili (in termini unitari, infatti, si dà per scontato che $p > cv$) il prodotto/servizio contribuisca, per l'appunto, alla copertura dei costi fissi.

Si potrebbe tuttavia, a seconda delle finalità, allargare la configurazione di costo per poter evidenziare fino a dove tutti i costi fissi (specifici e non) sono coperti e conseguire un profitto. In questi casi, occorre definire le diverse configurazioni di costo:

- Costi variabili più costi fissi specifici: in tale configurazione si fa riferimento alla somma di tutti i costi diretti, sia variabili che fissi. Questi ultimi saranno, ad esempio, le quote di ammortamento degli asset operativi (come i minibar e/o le televisioni in camera);
- Costo industriale: tale configurazione include tutti i costi relativi alla funzione produttiva, ovvero i costi relativi ai fattori impiegati per l'ottenimento dei prodotti/servizi ed esclude i costi generali di natura non industriale⁸³. Applicando la definizione all'ambito alberghiero, il costo industriale include tutti i costi diretti ed indiretti relativi alla gestione operativa in senso stretto: ad esempio, i costi relativi al personale di sala, della lavanderia, delle cucine ed escludendo il personale amministrativo e dell'ufficio marketing;
- Costo complessivo (*full cost*): tale configurazione di costo va a racchiudere tutti i costi sostenuti dall'impresa alberghiera ivi inclusi anche i costi di amministrazione, i costi commerciali eccetera nonché tutti i costi riferiti alla struttura nel suo insieme.

Naturalmente, per quanto detto finora il margine derivante dalla differenza tra i ricavi e le differenti configurazioni di costo assume significatività solo qualora la fonte dei ricavi sia una sola o quantomeno ve ne sia una con un peso specifico molto ampio. Sarebbe infatti improprio, ad

⁸³ Facchinetti I., 2008, "La contabilità dei costi", in "Controllo di gestione, principi generali, tecniche, strumenti ed applicazioni", IL SOLE 24 ORE, Milano, a cura di Bocchino U., pag. 25

esempio, attribuire i costi generali dell'impresa ad un solo centro di responsabilità quando la struttura offra più di un servizio ed occorre quindi "calibrare" il differente peso di costi e ricavi a seconda delle situazioni: in generale, infatti, se l'impresa produce un unico prodotto, con un unico processo di trasformazione, allora non sono necessarie misure oltre quelle elementari e globali; quando invece la relazione tra fattori produttivi e prodotti finali non è definibile con oggettività allora devono essere progettate misure che consentano di collegare i costi con i ricavi di prodotto.

Sulla base delle distinte configurazioni che il costo può assumere derivano due diverse tipologie di Margine di Contribuzione (qui inteso in termini totali), come si è anche evidenziato nel capitolo precedente illustrando i diversi prospetti di budget:

- Margine di Contribuzione di I Livello (o lordo): è dato dalla differenza tra i ricavi specifici di una certa unità operativa ed i suoi costi variabili;
- Margine di Contribuzione di II Livello (o semi-lordo): è dato dalla differenza tra i ricavi specifici di una certa unità operativa ed il suo costo industriale. Di nuovo si deve prestare attenzione alla definizione del costo: ad esempio, il MdC di II Livello della *Room Division* potrebbe essere dato dalla differenza tra i ricavi conseguiti al netto del costo industriale definito come somma di costo variabile, quote di ammortamento del mobilio e stipendi delle cameriere (che però operano non solo nelle camere ma anche nelle aree comuni) oppure al netto dei soli costo variabile e costo fisso specifico.

In ogni caso, è il management a definire il range di significatività dei margini per poter valutare con doverosa attenzione la convenienza tra ipotesi alternative. In conclusione, si propone una tabella riassuntiva di quanto esposto finora:

Tabella 19 – il Margine di Contribuzione

<p>Margine di Contribuzione unitario</p> <p><i>MdCu = Prezzo di vendita - Costo variabile unitario</i></p>
<p>Margine di Contribuzione di I Livello</p> <p><i>MdC di I Livello = Ricavi Operativi Totali - Costi variabili operativi Totali</i></p> <p>oppure</p> <p><i>MdC di I Livello = MdCu x Q.tà area di riferimento</i></p>
<p>Margine di Contribuzione di I Livello</p> <p><i>MdC di II Livello = MdC di I Livello - (Costo Industriale x Q.tà area di riferimento)</i></p>

Una menzione particolare va fatta per il Margine di Contribuzione per fattore scarso⁸⁴. Si tratta di un margine di contribuzione unitario determinato tenendo presente la quantità di fattore produttivo assorbito dal prodotto stesso. Si propone un esempio: ipotizzando di poter offrire alla clientela due differenti tipologie di menù (A e B) i quali richiedono una certa quantità di staff specializzato e non incrementabile per ragioni ad esempio di *policy* delle assunzioni oppure per oggettiva difficoltà a reperire personale specializzato di quel tipo, allora la scelta di decidere per il menù A piuttosto che il menù B dipende dalla contribuzione unitaria per fattore scarso, in questo caso le ore di lavoro dello staff di cucina specializzato.

La determinazione dei diversi margini presentati risulta indispensabile per svolgere diverse simulazioni in sede di redazione del budget, come visto nel capitolo precedente, ma anche per orientare adeguatamente gli sforzi di promozione delle vendite: sulla base dei valori calcolati si formuleranno ipotesi relative ai volumi di vendita totali ed alle politiche di prezzo applicate, ed ancora relativamente ai rapporti con i fornitori ed alla modifica, ove possibile, dei differenti costi sostenuti. Come si è visto nel capitolo precedente, l'evidenza dei due margini di contribuzione di primo e di secondo livello nella redazione del budget divisionale risulta molto utile per il management alberghiero poiché consente di approfondire la struttura dei costi dell'impresa e trarne le dovute valutazioni. Si propone in tale ambito un esempio:

⁸⁴ Avi M. S., 1995, "Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere", Giappichelli Editore, Torino, pag.164 e Bergamin Barbato M., 1991, "Programmazione e controllo in un'ottica strategica", UTET, Torino, pag. 144

Nell'ambito della redazione del budget *Room Division* si supponga di avere un Margine di Contribuzione di I Livello negativo, dato perciò dal maggiore ammontare dei costi variabili rispetto ai ricavi specifici dell'unità. In questo caso, sarebbe errato concludere che un maggiore volume di vendita delle camere (e quindi una politica, ad esempio, di abbassamento dei prezzi) porterebbe ad un margine positivo, poiché aumenterebbero di conseguenza i costi variabili mantenendo la situazione pressoché invariata (o addirittura peggiorarla nel caso di abbassamento dei prezzi, rimanendo inalterato il costo variabile unitario). Dove il management può andare ad operare per avere un primo margine positivo è certamente il prezzo unitario delle camere (decisione tuttavia da ponderare, come visto sia in ribasso ma anche in rialzo, sulla base delle politiche commerciali) e, ove possibile, sui costi variabili unitari: a titolo di esempio, se il ricambio ed il lavaggio della biancheria è affidato ad un'impresa esterna si potrebbe valutare di svolgere tale mansione internamente qualora il costo risulti inferiore e, ovviamente, se si riuscisse a realizzare.

Qualora invece, nell'ipotesi precedente, ad un MdC di I Livello positivo seguisse un MdC di II Livello negativo, allora sarebbe del tutto legittimo concludere che un aumento dei ricavi porterebbe tale margine ad avere valore positivo: l'aumento dei ricavi a parità dei costi variabili (che aumenterebbero in maniera proporzionale ma sarebbero comunque coperti) consentirebbe la copertura dei costi fissi specifici dell'unità. Naturalmente, in questo caso è necessario porre attenzione al come vengono incrementati i ricavi: se, come in precedenza, l'aumento delle vendite deriva da una politica di abbassamento dei prezzi occorre stabilire il nuovo prezzo in maniera tale che, pur diminuito, consenta lo stesso la copertura del costo variabile unitario; in caso contrario si avrebbe infatti la situazione iniziale di primo margine negativo o al più in pari, ma con secondo margine comunque negativo data la sottrazione dei costi fissi specifici.

Per quanto espresso finora, verrebbe da pensare che quando un prodotto, servizio o unità operativa aziendale contribuisca con un margine basso sia sempre conveniente eliminare o quantomeno ridurre la produzione per utilizzare più fattori in altre aree con margini superiori. In realtà, non bisogna dimenticare che è vero che il margine di contribuzione consente di valutare la redditività di una certa area ma è altrettanto vero che un'impresa rappresenta la sintesi globale di più aree e/o attività tra loro interconnesse e non è quindi automatico che l'eliminazione di un'area con poco margine porti un immediato e conseguente beneficio a tutta l'impresa; potrebbe darsi il caso, e ciò è vero in particolare per le imprese alberghiere, che un'area operativa con poco margine funga da polo attrattore per tutta la struttura consentendo ad altre aree di aumentare i propri margini. Si pensi, ad esempio, alle strutture che offrono attività sportive come il golf: il margine connesso all'unità

operativa sportiva in senso stretto potrebbe essere relativamente basso, ma la clientela che giunge alla struttura potrebbe effettuare consumazioni al ristorante o al bar o decidere di passare la notte nella struttura o ancora usufruire degli eventuali altri servizi proposti; ecco quindi che il polo attrattore rappresentato dall'attività sportiva del golf, pur contribuendo relativamente poco alla redditività aziendale, tuttavia risulta essere strategico da un punto di vista globale. Si ricorda in conclusione che il margine di contribuzione non dipende tanto dalle caratteristiche intrinseche dei beni e/o servizi utilizzati dall'impresa per la produzione e la vendita della propria offerta, quanto piuttosto dalle soluzioni strategiche adottate dal management nell'ambito del processo produttivo, nello specifico al fine di vendere il servizio "ospitalità".

In tale ottica, è da menzionare un elemento tipico dell'attività alberghiera: la stagionalità. Analizzando i margini di contribuzione relativi alla stagione invernale ed alla stagione estiva (ipotizzando di comprendere in queste rispettivamente l'autunno e la primavera), occorre tenere presente i picchi di ricavi e di costi derivanti dai periodi di maggiore lavoro per l'impresa a seconda dell'offerta proposta (si pensi alle località sciistiche o balneari). In questi casi, è chiaro come la minore redditività di alcune aree sia dovuta proprio ai periodi di minore lavoro per la struttura.

5.6 La valutazione degli investimenti

Le valutazioni derivanti dall'interpretazione dei margini di contribuzione (di I e di II livello) consentono al management, come detto, di capire se e quanto i ricavi delle unità operative coprono rispettivamente i costi variabili ed i costi fissi specifici. Tuttavia, è certamente interesse del management capire se gli investimenti comuni effettuati siano stati redditizi. Spesso, infatti, risulta piuttosto complicato per l'impresa alberghiera avere informazioni anche approssimative sul ritorno degli investimenti e l'analisi del margine di contribuzione di II livello non aiuta in questo, trattandosi appunto dei soli costi fissi specifici dell'area operativa. Tuttavia, è possibile percorrere una via alternativa per giungere al risultato voluto.

Si potrebbe pensare al servizio finale offerto dall'impresa alberghiera come la somma dei singoli servizi forniti dalle diverse aree operative di cui dispone la struttura: oltre quindi al servizio di pernottamento, che rappresenta il fulcro centrale, tutti gli altri servizi aggiuntivi godono di una certa autonomia e, di conseguenza, possono venire valutati a sé in termini di margini e di investimenti effettuati. Questa visione dell'impresa alberghiera come somma dei singoli consente non solo di valutare i singoli margini delle diverse aree ma anche considerare queste come "mini-aziende" che sviluppano non solo i propri margini ma anche i propri risultati operativi ed i propri ROI. Ecco,

quindi, che il management potrà avere una visione d'insieme della redditività degli investimenti come media ponderata dei singoli ROI operativi.

5.7 Make or Buy decisions

Lo scopo finale al quale il management vuole arrivare a seguito del calcolo ed interpretazione dei margini, degli indici e quant'altro è certamente valutare la convenienza ad offrire alla propria clientela un prodotto e/o servizio prodotto internamente o acquistato a sua volta da terzi.

In altri termini, dopo aver progettato con la dovuta attenzione le differenti tecniche di ripartizione dei costi, è di particolare importanza ottimizzare dal punto di vista economico la gestione del complesso strutturale alberghiero, ovvero sia verificare se eventualmente vi siano delle aree che, a fronte di una limitata marginalità offerta, possano essere dismesse e rimpiazzate totalmente o parzialmente attingendo da fornitori esterni. Naturalmente, il driver da tenere a mente in questo tipo di decisioni è, come detto e come intuibile, il minore costo che l'impresa andrebbe a sostenere.

Va sottolineato come tale tipo di decisione possa avere un significativo impatto sia nel breve che nel lungo termine: *“These factors include financial (quantitative) and non financial (qualitative) considerations. Financial considerations include the cost and investment involved. Non-financial considerations include quality requirements, vendor relations, work-force stability, and a variety of others (...). In addition that many considerations must be subjectively assessed, they are constantly changing. Thus, this decision is high volatile”*⁸⁵. Risulta quindi di estrema importanza non fermarsi alla singola visione di breve periodo, ma avere sempre un occhio di riguardo al contesto all'interno del quale l'impresa opera.

Nella scelta di *Make or Buy*, quindi, il problema si pone in termini strategici ancora prima che economici: se, infatti, il servizio offerto oggetto di analisi rappresenta un fattore di primaria importanza in termini, ad esempio, di immagine aziendale o di polo attrattore della clientela (come ipotizzato in precedenza) occorre prestare particolare attenzione prima di procedere ad un eventuale ridimensionamento o totale dismissione. Naturalmente, questo qualora vi siano le condizioni finanziarie necessarie: è chiaro che se invece un'area risulti costantemente in perdita,

⁸⁵ Gambino A., 1980 “The make or buy decision”, National Association of Accountants, The Society of Management Accountants of Canada, pag. 10

indipendentemente dal fatto di essere un'area "iconica", l'impresa non avrà comunque convenienza a mantenerla operativa.

Se, quindi, la scelta dovesse ricadere sull'affidarsi a fornitori esterni entrerebbero in gioco ulteriori valutazioni: in primis, il sorgere di nuovi costi derivanti ad esempio dalla ricerca di nuovi fornitori ma anche i costi opportunità nella scelta di un fornitore anziché un altro. Questo tipo di valutazione è subordinata, come intuibile, dal contesto dell'impresa nella sua globalità ma anche da quale tipo di costi andrebbero a cessare nel momento in cui si decidesse di affidare il servizio a fornitori esterni e se eventualmente questi costi cessanti siano superiori (come auspicabile) ai nuovi costi sorgenti.

Il sorgere di decisioni di tipo *Make or Buy* legata all'industria alberghiera è certamente legata, soprattutto negli ultimi decenni, alla volontà delle strutture di integrare i propri servizi offerti ed anzi proporre di nuovi. Se in passato, infatti, il singolo servizio del pernottamento era facilmente gestibile dall'impresa era perché l'impresa stessa nasceva proprio per soddisfare quel bisogno. Oggi, nell'ottica di una maggiore efficienza è spesso preferito da molte imprese (sia grandi che medio-piccole) delegare alcune attività a soggetti terzi, garantendo massima qualità a costi anche inferiori: in effetti, non va sottovalutato il fattore qualitativo offerto da fornitori specializzati nello svolgimento di talune attività anche a fronte di parità di costi sostenuti (se svolta internamente). Addirittura, vi sono casi di scelta da parte di alcune imprese di sostenere un costo superiore affidandosi a fornitori specializzati con però il beneficio di ricavi proporzionalmente superiori. Il vantaggio naturalmente sta in una maggiore flessibilità per l'azienda intesa come abbattimento dei costi fissi specifici che verrebbero sostenuti dal fornitore ma anche, come detto, in una maggiore qualità del servizio fornito.

In generale, si tratta quasi sempre di servizi non strettamente afferenti all'attività alberghiera, come la lavanderia, il marketing o l'impiego di lavoratori stagionali (per quest'ultima attività, nello specifico, il vantaggio è costituito dall'impiego di staff stagionale senza la necessità di assunzione in pianta stabile, essendo tali soggetti sotto contratto di agenzie specializzate).

In ultimo, esternalizzare un'attività potrebbe portare alla possibilità di offrire un ulteriore servizio: a proposito del già citato costo opportunità, infatti, delegare a terzi significherebbe non solo ridurre la componente fissa di alcuni costi ma addirittura portare a nuove fonti di ricavi. Si pensi, ad esempio, alla scelta di esternalizzare il salone di bellezza: si potrebbero liberare dei locali all'interno della struttura da adibire a nuove attività come, ad esempio, il servizio di barberia. Naturalmente, valgono le considerazioni di cui sopra: se l'esternalizzazione dell'attività del salone di bellezza porta a

sostenere minori costi ma lo svolgimento dell'attività di barberia comporta il sorgere di nuovi costi uguali o addirittura superiori, viene da sé come il beneficio netto derivante dalla scelta di esternalizzare sia nullo o negativo a seconda dei casi. Viceversa, si avrebbe una situazione positiva se i ricavi derivanti dalla nuova attività contribuiscano positivamente in termini di redditività avendosi così una nuova fonte di reddito "pulita".

Naturalmente potrebbe verificarsi la situazione opposta, ovvero considerare di internalizzare un servizio che attualmente sia svolto da fornitori terzi: in questo caso occorre valutare come sopra sia la convenienza economica ma anche e forse soprattutto la qualità con la quale il servizio verrebbe offerto. Si ribadisce ulteriormente questo concetto proprio perché l'attività alberghiera tutta si fonda sul benessere dell'ospite e sarebbe quindi controproducente ragionare solo in termini numerici tralasciando il fattore "emozionale".

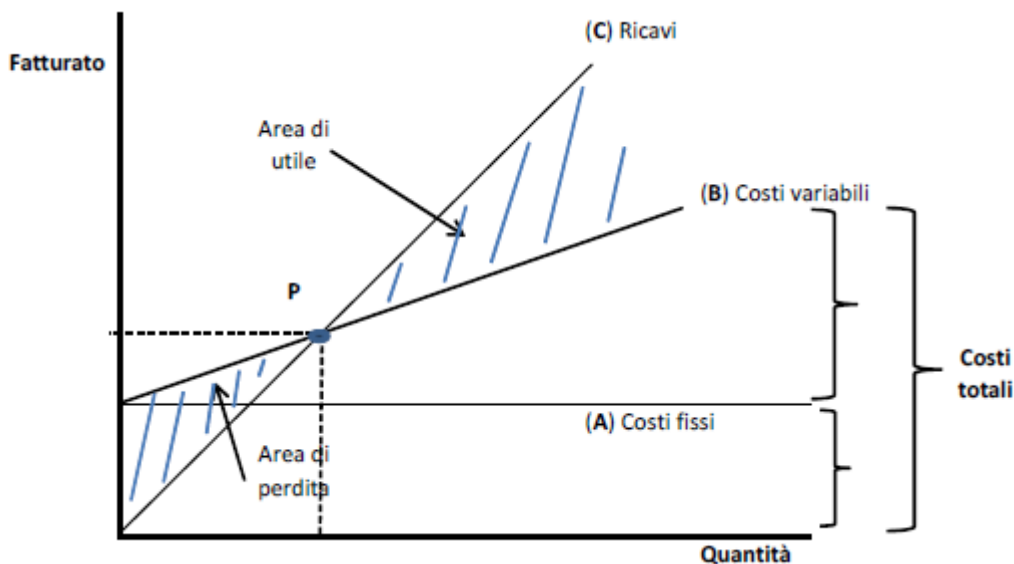
A conclusione di questa breve analisi sulle decisioni di *Make or Buy*, nell'ambito delle imprese alberghiere si può affermare che le scelte di convenienza economica riguardanti le differenti opzioni di produzione interna o acquisto esterno sono destinate sempre di più ad avere un ruolo fondamentale per il management: sempre di più, infatti, si sente l'esigenza di valutare e misurare l'impatto reddituale ma anche finanziario e patrimoniale delle decisioni di gestione, ma tale circostanza non può che favorire lo svolgimento di una gestione efficace ed efficiente.

5.8 Il Break-Even Point

A conclusione dell'analisi degli indici e della formulazione delle decisioni ad essi conseguenti, è di fondamentale importanza per il management sapere quando e in che maniera l'impresa è operativamente redditizia. In altri termini, si vuole sapere effettivamente in che misura l'impresa va a coprire i propri costi con i ricavi generati e se eventualmente vi è anche, cosa questa di per sé quasi banale, un margine positivo di profitto. L'attenzione si focalizza quindi sull'analisi volume, costi, risultati: è qui che le decisioni aziendali impattano considerevolmente su quei fattori che rendono l'impresa operativa. Obiettivo principale in tale senso è la determinazione del punto di pareggio o *Break-Even Point* (BEP), ovvero il punto, misurato in termini di quantità di output venduto, nel quale i ricavi ed i costi (totali, ovvero sia nella componente fissa che in quella variabile) vanno a pareggiare. Al di là di tale punto di pareggio, l'impresa crea reddito (operativo) positivo.

Graficamente, il BEP è rappresentato come segue:

Figura 19.1 – Il Break-Even Point



Dove la retta orizzontale A rappresenta i costi fissi che, come intuibile, non variano al variare della produzione ottenuta ed altresì permangono comunque anche in caso di produzione pari a 0. La retta B rappresenta la componente variabile dei costi, che quindi vanno ad aumentare e a diminuire proporzionalmente all'andamento della produzione. L'area sottostante la retta B e comprendente quindi anche la retta A rappresenta i costi totali. Infine, la retta C rappresenta i ricavi totali: essa è perfettamente proporzionale alla quantità di output prodotta e venduta tale per cui a quantità prodotta pari a 0 corrispondono ricavi totali pari a 0. Il punto P dove la retta C (ricavi totali) e la retta B (intesa in questo caso come costi totali) si incrociano è quindi il *Break-Even Point*, al di sopra del quale si evidenzia l'area di utile ed al di sotto del quale si evidenzia l'area di perdita. In termini numerici, il BEP viene calcolato nel seguente modo:

$$\text{Ricavi Totali} = \text{Costi Totali}$$

$$\text{Ricavi Totali} - \text{Costi Totali} = 0$$

$$(\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà venduta}) - (\text{Costo variabile unitario} \times \text{Q.tà venduta}) - \text{Costi Fissi} = 0$$

$$\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà venduta} - (\text{Costo variabile unitario} \times \text{Q.tà venduta}) = \text{Costi Fissi}$$

$$(\text{Ricavo unitario} - \text{Costo variabile unitario}) \times \text{Q.tà venduta} = \text{Costi Fissi}$$

Da cui:

$$\text{Break-Even Point} = \frac{\text{Costi Fissi}}{\text{Ricavo unitario} - \text{Costo variabile unitario}}$$

Ovvero:

$$\text{Break-Even Point} = \frac{\text{Costi Fissi}}{\text{Margine di Contribuzione unitario}}$$

Quanto detto finora relativamente al BEP è frutto di alcune ipotesi semplificative, che si elencano brevemente di seguito e delle quali si è già parlato nel primo capitolo:

- I costi sono distinti in due categorie: costi variabili e costi fissi. Se nell'ambito aziendale sono individuabili costi semi-variabili è necessario separare la parte variabile da quella che, invece, può essere considerata indipendente dal volume di produzione;
- La funzione dei costi variabili è una funzione di tipo lineare: non è pertanto ipotizzabile che il costo variabile unitario subisca, al variare della quantità prodotta, delle modifiche in aumento o diminuzione. Tale ipotesi nega implicitamente che possano esistere ad esempio economie di scala o che l'impresa possa spuntare prezzi di acquisto dei fattori diversi a seconda della quantità di bene e/o servizio utilizzato così come implicitamente impedisce di ritenere che, nella realtà aziendale, possano verificarsi delle variazioni di efficienza e/o produttività dei fattori impiegati rispetto alle condizioni operative standard (ovverosia rispetto alle condizioni produttive di riferimento) sulla cui considerazione è stata calcolata la funzione di costo variabile;
- La funzione dei ricavi è, anch'essa, lineare. Anche in questo caso si ipotizza che il prezzo di vendita non possa essere influenzato dalla quantità di prodotto collocata sul mercato. Tale considerazione impedisce ad esempio di ritenere attuabili politiche di sconti sulle quantità vendute in quanto, al verificarsi di una simile circostanza, il prezzo diviene in realtà funzione del volume delle vendite;
- Il mix di vendita viene considerato un dato che non può subire modifiche di alcun tipo. Al variare quindi del volume di vendite non consegue alcuna modifica nei "diversi" pesi che i vari prodotti collocati sul mercato hanno nell'ambito del fatturato globale d'impresa;

- La quantità prodotta e la quantità venduta del bene/servizio collocato sul mercato coincidono. A tale ipotesi viene associata spesso l'idea che la *Break-Even Point analysis* presupponga, obbligatoriamente, l'esistenza di scorte;
- I costi fissi nell'ambito del *relevant range* considerato non subiscono nessuna variazione.

La validità del modello è, quindi, certamente forte ma si tratta pur sempre di un modello e come tale va certamente evitata l'automatica applicazione tout court a qualsiasi contesto aziendale, come già chiarito per i temi riguardanti la contabilità analitica e la discrezione nell'utilizzo di margini ed indici. Certamente è auspicabile una analisi critica nell'utilizzo del modello del BEP anche perché esso consente di interpretare la struttura dei costi globale dell'impresa: nello specifico, è possibile analizzare l'impatto di una o più variabili indipendenti sulle variabili dipendenti: si parla in tal caso di "*what if analysis*" o analisi di sensitività del tipo "cosa succederebbe se" con cui si identifica come si vanno a modificare le relazioni e/o i dati del modello per valutare gli effetti di ipotesi di cambiamento di una o più variabili indipendenti su una o più variabili dipendenti⁸⁶.

In particolare, è in questa sede possibile esaminare cosa comporta una variazione di una delle variabili (prezzo applicato, quantità prodotta e venduta eccetera) su una, alcune o tutte le altre variabili. Inoltre, il modello può dare utili indicazioni in termini di quanto è necessario modificare una, alcune o tutte le variabili per raggiungere l'obiettivo prefissato: si parla in questo caso di "*goal seeking analysis*" o analisi di sensitività del tipo "cosa fare per" con cui si calcola di quanto dovrebbe modificarsi una variabile per poter raggiungere un certo obiettivo⁸⁷. Si potrà, ad esempio, calcolare a quanto devono ammontare i costi fissi per raggiungere un certo break-even data una certa funzione dei ricavi e dei costi variabili.

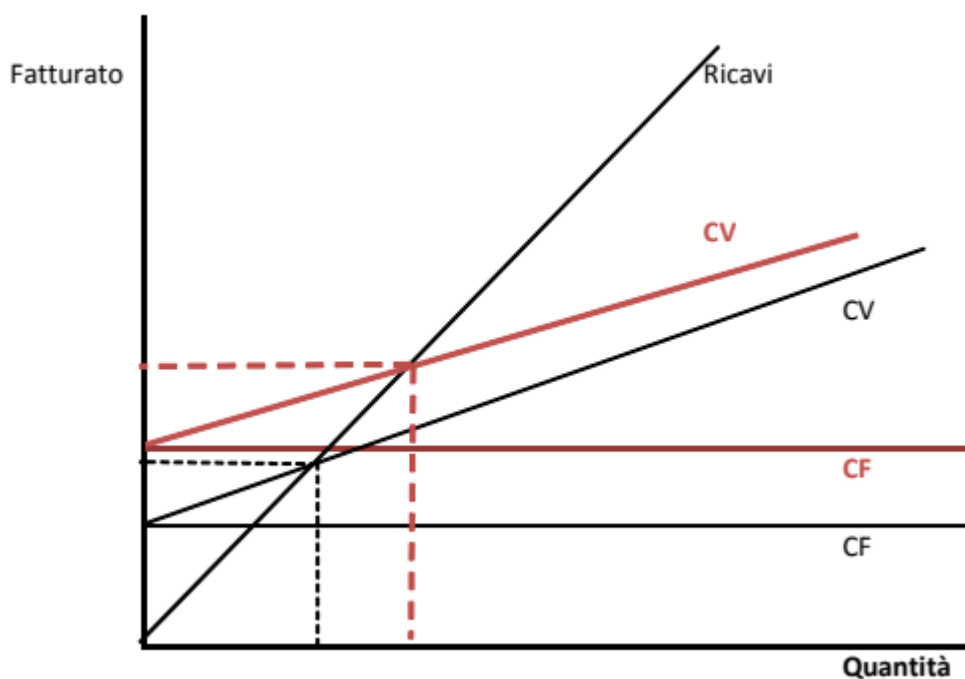
Ancora una volta si ribadisce l'ampio margine di discrezionalità utilizzabile dal management. Risulta evidente, infatti, che la struttura dei costi che, come visto, rappresenta sostanzialmente il cuore della *Break-Even analysis*, sia ben diversa tra un'impresa e l'altra e, di conseguenza, è pressoché impossibile applicare una legge fondamentale valida per tutte le realtà. Il grado di leva operativa è infatti una delle più importanti informazioni che si traggono dall'analisi.

In estrema sintesi, nella situazione in cui la componente fissa dei costi è predominante per l'impresa, essa sarà certamente molto meno flessibile ma, una volta raggiunto il punto di pareggio, i margini positivi saranno molto più accentuati; viceversa, nella situazione in cui predomina la

⁸⁶ Coda V., Brunetti G., Favotto F., 1984, "Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa", ETAS LIBRI, Bergamo, pag. 175

componente variabile dei costi, il maggiore beneficio della flessibilità verrà relativamente compensato dal raggiungimento del BEP solo a fronte di un elevato volume di vendite rispetto all'ipotesi precedente. Si veda il grafico seguente che espone le due situazioni appena descritte:

Figura 19.2 – What if analysis e leva operativa



Dal grafico proposto si evince come la presenza di una struttura dei costi più rigida (in colore rosso) determina un BEP più “difficile” da raggiungere in termini di quantità vendute, ma, una volta raggiunto, il divario tra la retta dei costi e quella dei ricavi è più ampia rispetto alla situazione rappresentata dalle linee in colore nero (struttura più flessibile dei costi): questo rappresenta la situazione nella quale i margini di profitto risultano superiori una volta coperti i costi. Tale tipologia di informazioni è quindi inerente al grado di leva operativa che l’impresa presenta.

La relazione tra BEP e vendite effettuate può anche interpretarsi in questo modo: nel periodo tra il punto iniziale (ovvero con vendite pari a 0) ed il raggiungimento del BEP, la differenza positiva tra i ricavi ed i costi variabili è utilizzata per la copertura dei costi fissi, mentre dal punto di pareggio in poi tale differenza si trasforma in utile. In altre parole, nell’area al di sotto del BEP, il Margine di Contribuzione copre i costi fissi, mentre al di sopra del BEP il Margine di Contribuzione rappresenta l’utile operativo⁸⁷.

⁸⁷ Lo Martire G., 1988, “Contabilità industriale”, Buffetti Editore, pag. 152

Contestualizzando all'ambito di riferimento, ovvero quello alberghiero, si è più volte affermato che tipicamente la struttura dei costi di un'impresa in esso operante risulta piuttosto rigida. Questo perché si è in presenza di un ampio ammontare di *CapEx* (ovvero di investimenti) sia nelle fasi iniziali ma anche nel prosieguo della vita dell'impresa ma anche di altre voci di costi fissi che sono nettamente superiori a quelli variabili come, ad esempio, il costo del lavoro.

Sulla base del presupposto che l'impresa alberghiera non vende un singolo servizio (quantomeno questo è quello che accade nella ormai stragrande maggioranza dei casi), è intuibile come sia poco utile una analisi di Break-Even in termini generali: sia perché, per come esposta finora, essa si basa su un risultato finale espresso in termini di unità prodotte e vendute e sia perché un singolo BEP a fronte di più attività svolte certamente non risulta troppo di aiuto: non è quindi sensato determinare un punto di pareggio unico e generale, ma appare certamente molto più utile andare a determinare un BEP generale sul fatturato oppure (o anche in aggiunta) andare a determinare un *Break-Even Point* per aree di risultato.

Il primo andrà determinato come segue:

$$\text{Ricavi Totali} - \text{Costi Totali} = 0$$

$$\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà} - \text{Costo Variabile unitario} \times \text{Q.tà} - \text{Costi Fissi} = 0$$

$$\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà} = \text{Costo Variabile unitario} \times \text{Q.tà} + \text{Costi Fissi}$$

$$\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà} = \text{Costi Fissi} + \frac{\text{Costo Variabile unitario} \times \text{Q.tà}}{\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà}} \times \text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà}$$

$$\text{Costi Fissi} = \text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà} - \frac{\text{Costo Variabile unitario} \times \text{Q.tà}}{\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà}} \times \text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà}$$

$$\text{Costi Fissi} = \text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà} \times \left(1 - \frac{\text{Costo Variabile unitario} \times \text{Q.tà}}{\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà}} \right)$$

$$\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà} = \frac{\text{Costi Fissi}}{1 - \frac{\text{Costi Variabili unitari} \times \text{Q.tà}}{\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà}}}$$

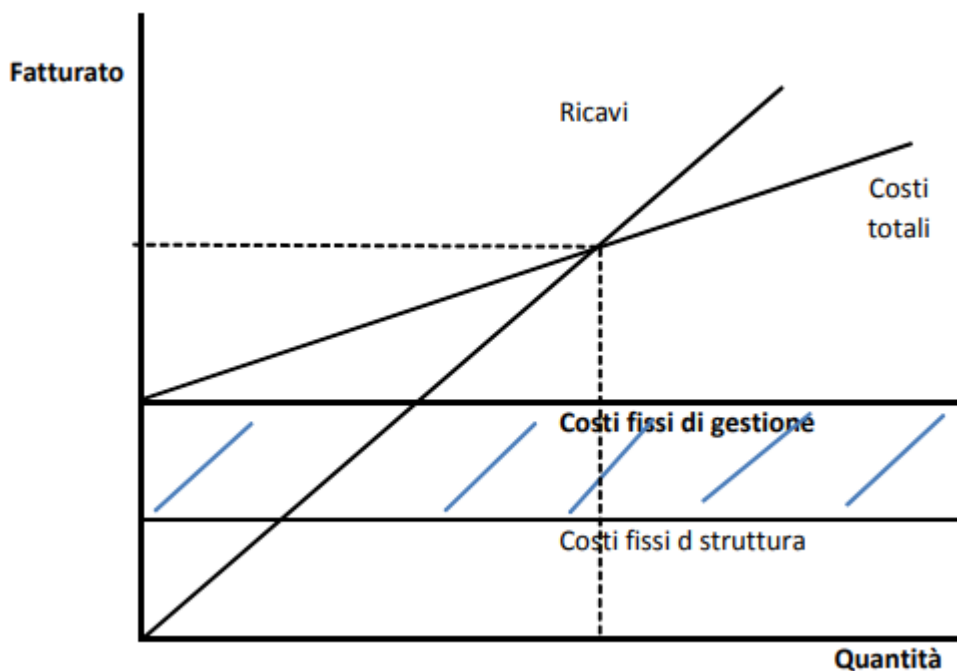
$$\text{Break - Even Point in termini di fatturato} = \frac{\text{Costi Fissi}}{\frac{\text{Ricavi unitari} \times \text{Q.tà} - \text{Costi Variabili unitari} \times \text{Q.tà}}{\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà}}}$$

Ovvero:

$$\text{Break - Even Point in termini di fatturato} = \frac{\text{Costi Fissi}}{\frac{\text{Margine di Contribuzione di I Livello}}{\text{Ricavo unitario} \times \text{Q.tà}}}$$

Per le imprese alberghiere, nello specifico, è particolarmente importante determinare il BEP nelle diverse stagionalità (definite come periodi di apertura e di chiusura oppure alta e bassa stagione) prendendo, quindi, a riferimento la distinzione tra costi fissi strutturali e costi fissi di gestione (si veda il Capitolo 1): il management (o l'imprenditore) può quindi calibrare l'ammontare dei costi fissi di gestione e determinare il punto di pareggio sulla base dei propri obiettivi di fatturato. In altri termini, dati come immodificabili nel breve periodo i costi fissi di struttura, i rimanenti costi fissi di gestione possono essere oggetto di scelte discrezionali.

Figura 19.3 – Ambito operativo e margine di discrezionalità



Graficamente, il margine di discrezionalità sul quale è possibile operare è rappresentato dalla retta dei costi fissi di gestione che idealmente potrebbero coincidere con quelli di struttura: questo porterebbe la retta dei costi totali (fissi più variabili) ad una maggiore inclinazione (risultando preponderante la componente variabile) ma anche al raggiungimento di un punto di pareggio posto più in basso rispetto alla situazione originaria. Naturalmente, nella realtà non risulta così immediato e semplice diminuire in maniera così netta i costi di gestione.

La determinazione del *Break-Even Point* per singole aree di risultato, invece, viene effettuata tenendo chiaramente in considerazione solo i costi fissi specifici dell'area di riferimento.

L'obiettivo in questo caso sarà quindi determinare l'ammontare dei ricavi che ciascun *department* aziendale deve conseguire affinché vengano coperti i costi specifici, appunto, del *department* stesso. Sarebbe poi eventualmente possibile considerare l'ipotesi di allocazione di una parte dei costi di struttura utilizzando specifici driver, ma questo va a discrezione del management sulla base del peso specifico del *department* in termini, certamente ma non solo, di fatturato. La formula sarà quindi:

$$\text{B.E.P. di divisione in termini di fatturato} = \frac{\text{Costi Fissi specifici di department}}{\frac{\text{Margine di Contribuzione di I Livello di department}}{\text{Fatturato di budget di department}}}$$

Inoltre, è possibile determinare il livello di fatturato per area di interesse necessario per raggiungere un certo obiettivo di reddito operativo:

$$\text{B.E.P. di divisione in termini di Target Profit} = \frac{\text{Costi Fissi specifici di department} + \text{Target Profit}}{\text{Margine di Contribuzione di I Livello di department}}$$

Anche per il BEP valgono le considerazioni espresse per il Margine di Contribuzione e per le scelte di *Make or Buy* per ciò che riguarda il budget: in fase di pianificazione, infatti, il risultato derivante dall'applicazione della formula del BEP in termini di fatturato è facilmente comparabile con i numeri calcolati negli anni passati o da altre ipotesi.

A completamento della *Break-Even analysis* vi è il calcolo di un punto di pareggio "monetario" in senso stretto: esso deriva dall'ammontare dei costi fissi al netto delle componenti non monetarie come quote di ammortamento, accantonamenti, svalutazioni eccetera. Come intuibile, dato il già detto ammontare dei costi fissi in maniera predominante su quelli variabili nell'ambito dell'industria alberghiera, è chiaro come l'impatto della componente non monetaria sulla totalità dei costi fissi consente il raggiungimento del punto di pareggio ben prima (in termini di fatturato) di

quanto calcolato tenendo invece in considerazione tali costi. Va tuttavia tenuto ben presente che la inevitabile differenza tra BEP monetario e BEP “reddituale” non deve portare alla errata conclusione di non considerare con la dovuta attenzione le componenti non monetarie: queste ultime, infatti, rappresentano in effetti le quote di costo di competenza di investimenti effettuati temporalmente in precedenza che, per quanto abbiano avuto un esborso monetario una tantum, tuttavia rappresentano componenti reddituali da tenere certamente in considerazione proprio perché concludere che l’impresa si trova in buone condizioni sulla base del raggiungimento del solo equilibrio monetario è quantomeno fuorviante. Non è infatti raro (soprattutto per le imprese più piccole) definire l’andamento della gestione sulla base dei flussi di cassa derivanti dalla gestione operativa stessa, ma è chiaro a questo punto che l’aspetto finanziario è certamente importante ma non è l’unico aspetto degno di attenzione.

5.9 Lo Yield Management

Nel corso degli ultimi capitoli si è spesso parlato di fatturato, vendita dei servizi alberghieri e prezzo delle singole camere. Si è anche detto che, in sede di redazione del budget *Room Division*, è compito del management responsabile dell’area definire i diversi prezzi applicabili sulla base di alcuni parametri, in primis la tipologia di clientela.

Ciò che il management responsabile dell’area deve fare è “*applicare un metodo scientifico di determinazione dei prezzi, basato su un insieme di tecniche di previsione della domanda, impiegate per capire se il prezzo deve essere alzato o abbassato e se una richiesta di prenotazione debba essere accettata o rifiutata, al fine di rendere massimo il fatturato*”. Tale è la definizione di *yield management* data dall’American Hotel & Motel Association⁸⁸.

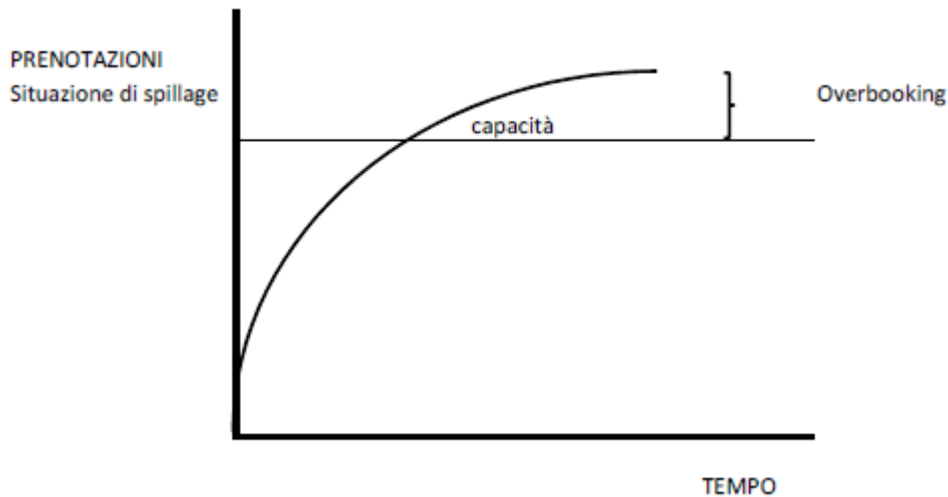
Nel caso specifico della determinazione dei prezzi delle camere disponibili in sede di *budgeting*, vi sono alcuni elementi che potrebbero non consentire all’impresa alberghiera di raggiungere il massimo rendimento in termini di fatturato della divisione *rooms*, tra i quali⁸⁹:

⁸⁸ American Hotel & Motel Association (AH&MA), 1994, “Yield management”, East Lansing, Michigan Educational Institute e Liberatore G., 2001, “Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere”, Franco Angeli, Milano, pag.119

⁸⁹ Liberatore G., 2001, “Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere”, Franco Angeli, Milano, pag. 117 e Orefice F., 2005, “Imprese alberghiere e creazione di valore. La nuova bussola che orienta la gestione verso l’ottimizzazione delle risorse”, www.federalberghi.it, pag. 36

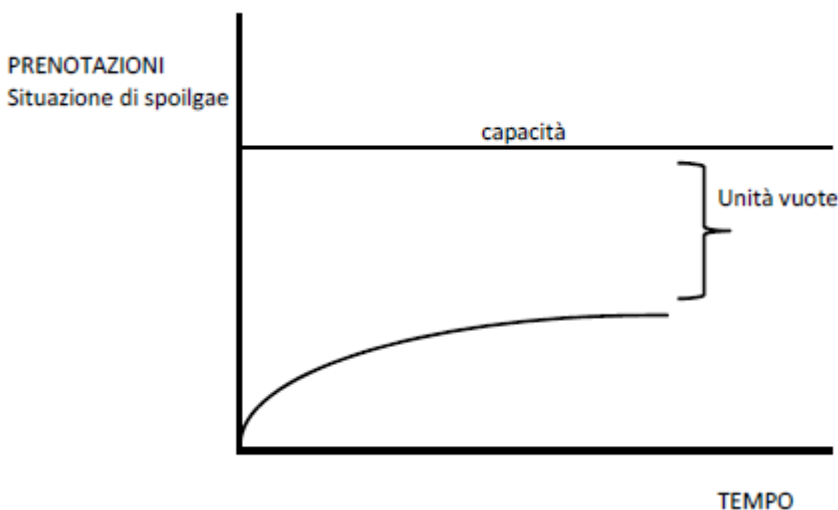
- Situazione di *spillage*: tale è la situazione per la quale una richiesta a tariffa alta viene rifiutata poiché la capacità della struttura è già stata staurata a tariffe inferiori e/o scontate;

Figura 20 – Spillage



- Situazione di *spoilage*: avviene quando parte della capacità disponibile richiesta a tariffa ridotta o scontata rimane invenduta;

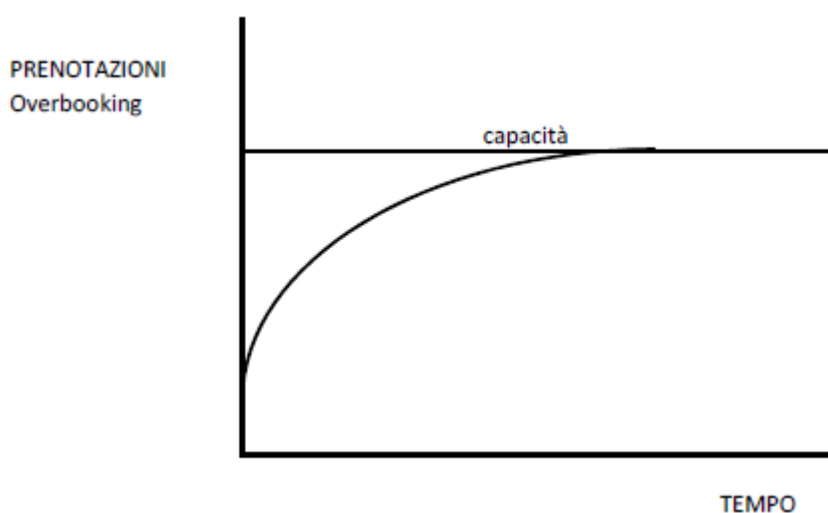
Figura 21 – Spoilage



- Elevato ammontare di costi fissi: situazione che porta ad un aumento del rischio operativo poiché una riduzione dei ricavi operativi potrebbe compromettere i risultati economici (si veda quanto esposto sul Margine di Contribuzione di I Livello);

- *No-show* e cancellazioni: le due situazioni si manifestano rispettivamente quando una camera viene prenotata ma poi non occupata e quando la camera viene prenotata e successivamente annullata la prenotazione. Per evitare che tali situazioni avvengano è usuale che le strutture vadano in overbooking ovvero consentano la prenotazione delle stesse camere nello stesso periodo, con l'evidente rischio di avere più ospiti nello stesso momento e dover scontentare necessariamente qualcuno;

Figura 22 – No show e cancellazioni



- Partenze anticipate.

Nota ⁹⁰

La gestione delle situazioni evidenziate è proprio lo *yield management*, letteralmente “gestione del rendimento”, che guida le azioni di vendita verso le migliori opportunità di incremento dei ricavi. Tra le diverse definizioni di *yield management* proposte in letteratura, se ne riportano due in particolare: “*Lo yield management è un metodo che aiuta l’azienda a vendere la giusta quantità di prodotto in magazzino al cliente giusto, nel momento giusto e al prezzo giusto. È una guida per le decisioni sull’allocazione di unità di prodotto indifferenziate, in presenza di una capacità limitata*”

⁹⁰I grafici presentati fanno riferimento a Locane D. P., 2009, “Revenue management. Yield management: dalle compagnie aeree agli hotel ed altre industrie di servizi”, Marco Valerio Editore, pag. 318

rispetto alla domanda, al fine di massimizzare il reddito o il fatturato”⁹¹ e “Lo yield management si concreta in uno strumento gestionale capace di ottimizzare la funzione di vendita attraverso una più efficace gestione delle tariffe. L’obiettivo dello yield management (YM) consiste nell’acquisizione della più ampia domanda potenziale minimizzando, allo stesso tempo, il divario tra i ricavi conseguiti e quelli potenziali conseguendo, pertanto, un complessivo recupero di efficienza”⁹². Il processo di yield management inizia con la valutazione di quanto ogni camera incide sul fatturato della divisione room (“Revenue per Average Room” o REVPAR):

REVPAR = TO x BMC

dove

$$\text{TO (Tasso di Occupazione)} = \frac{\text{Camere occupate}}{\text{Camere disponibili}}$$

$$\text{RMC (Ricavo Medio per Camera)} = \frac{\text{Ricavi totali}}{\text{N. camere occupate}}$$

Tale valore consente di vedere quanto ha reso la camera oggetto di analisi in un determinato periodo di tempo. Peraltro, non è inusuale che le imprese alberghiere costituiscano un apposito comitato di yield management (analogamente a quanto visto per il processo di budgeting) composto dai responsabili delle aree commerciale, prenotazioni, controller e reception.

A questo punto, dai valori medi teorici (derivanti dall’analisi di budget) calcolati è possibile simulare delle situazioni differenti agendo o sul TO, aumentando il numero di presenze tramite, ad esempio, l’applicazione di prezzi scontati, oppure sul RMC aumentando le tariffe. Chiaramente, si applicherà la soluzione che consente di massimizzare il REVPAR: le manovre che riguardano i prezzi, infatti, non possono prescindere dalla considerazione di altri aspetti sia qualitativi ma anche quantitativi quali i costi correlati alle vendite (ovvero variabili), le vendite degli altri servizi o l’immagine dell’albergo. Si potrà quindi lavorare sui diversi dati di budget per vedere quali sono le migliori combinazioni possibili.

⁹¹ Kimes, “Yield Management: an overview”, Yeoman-Ingol “Yield management. Strategies for the service industries”, Cassel, London, 1997, pag. 3 e Liberatore G., 2001, “Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere”, Franco Angeli, Milano, pag. 119

⁹² Orefice F., 2005, “Imprese alberghiere e creazione di valore. La nuova bussola che orienta la gestione verso l’ottimizzazione delle risorse”, www.federalberghi.it, pag. 37

Il calcolo del Prezzo Congruo (PC) rappresenta il valore-soglia per la remunerazione del capitale investito dall'imprenditore: partendo dalla determinazione dell'utile è possibile ricavare il valore del PC:

$$PC = \frac{\text{Target Profit} + \text{Costi Totali}}{\text{N. camere vendute}}$$

I valori del TP, dei costi totali ed il numero delle camere vendute viene ricavato dal budget previsionale di esercizio. Le camere rappresentano perciò la quantità obiettivo da raggiungere.

Combinando i due valori di PC e di RMC è possibile valutare le differenti possibili politiche tariffarie applicate, osservando nello specifico se i prezzi inizialmente ideati porteranno a risultati soddisfacenti.

$$EP (\%) = \frac{RMC}{PC}$$

Dove EP sta per Efficacia del Prezzo, che misura in termini percentuali l'efficacia delle politiche tariffarie adottate dall'impresa alberghiera. Nello specifico, se l'indice di EP è basso significa che la politica commerciale adottata è basata sulle vendite di camere a sconto, mentre viceversa un indice EP alto indica la focalizzazione su un target di clientela alto spendente e quindi sulla vendita delle camere a prezzo superiore.

Il risultato del prodotto tra l'indice EP ed il Tasso di Occupazione (TO) determina l'indice *yield*:

$$\text{Indice Yield} = EP \times TO$$

Figura 23 – Yield Management



L'indice *yield* mette in qualche modo a sistema tutti gli elementi da tenere in considerazione nell'attuazione della politica tariffaria di determinazione dei prezzi: ragionando in termini di TO e di EP è possibile per il management capire in anticipo se una determinata politica commerciale, data dalle differenti combinazioni di prezzo e tassi di occupazione delle camere, è preferibile per l'impresa alberghiera. La migliore tariffa applicabile in un certo momento e per un certo segmento di clientela sarà quella che presenta un indice *yield* maggiore.

Capitolo 6 – Il caso del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

6.1 Introduzione

Dopo aver esaminato le principali caratteristiche dei budget di un'impresa alberghiera, si ritiene utile analizzare un caso reale ovvero l'analisi completa e puntuale di un'impresa che è proprietaria e gestisce una struttura alberghiera 5 stelle lusso a Roma, il Parco dei Principi Grand Hotel & SPA.

Durante il mese di luglio 2019 ho avuto l'opportunità di lavorare presso l'ufficio amministrazione del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA di Roma e grazie a questa per me significativa esperienza ho scelto l'argomento del presente elaborato.

Si premette che i dati esposti nel seguito del presente capitolo sono relativi al periodo 2019-2020 per due ordini principali di motivi: il primo motivo fondamentale deriva dal grado di confidenzialità che le analisi preventive (delle quali il budget è maggiore espressione) intrinsecamente hanno, per il quale non è possibile divulgare dati di questo tipo ad un pubblico esterno. Si ritiene pertanto doveroso e corretto riportare a titolo esemplificativo dei dati risalenti ad un periodo recente e non a dati stimativi. Tale ragione è anche legata al fatto di poter effettuare un confronto con i dati consuntivati, come si vedrà nel prosieguo.

Il secondo motivo è legato al fatto che durante la mia personale esperienza ho preso parte in prima persona alla redazione del budget *Room Division* e del budget generale, riferiti al periodo amministrativo di cui sopra e che perciò si tratta di elementi che, a parere dello scrivente, aumentano il grado di materialità in termini di lavoro svolto che la stesura di una tesi di laurea dovrebbe riportare. In ultimo, il manifestarsi di un evento di enorme portata come la pandemia da Covid-19 proprio nel periodo considerato costituisce un elemento che, aldilà purtroppo delle conseguenze a livello globale sulla vita di tutti noi, è ben prova di quanto sia importante effettuare analisi di scostamento tra quanto riportato a budget e quanto effettivamente verificatosi.

6.2 Considerazioni di carattere gestionale sull'andamento 2019-2020

Incastonato in una posizione strategica nel cuore di Roma, a ridosso di Villa Borghese, il Parco dei Principi Grand Hotel & SPA, cinque stelle e 179 camere di cui 24 suites recentemente rinnovate, costituisce una realtà imprenditoriale davvero interessante nell'ambito imprenditoriale alberghiero italiano.

La società che gestisce l'albergo in analisi è una S.p.A. i cui azionisti sono a loro volta due società di capitali ed una società in accomandita semplice. L'attività esercitata da una delle due società a responsabilità limitata è nel campo dell'edilizia e dell'impiantistica, mentre l'altra S.r.l. è inserita nel settore delle agenzie di viaggi e *tour operators*. La società in accomandita semplice gestisce infine le partecipazioni societarie.

La S.p.A. che gestisce l'albergo a sua volta possiede partecipazioni di controllo e di collegamento in un'altra società per azioni, in tre S.r.l., in una cooperativa a responsabilità limitata ed infine in un consorzio.

Il capitale sociale è di euro 2.000.000 ed il consiglio di amministrazione è composto da 5 consiglieri tra cui il Presidente.

Esaminando l'attività svolta dalle società partecipate, sempre in settori collaterali e di supporto all'attività alberghiera (impiantistica, edilizia, collegamenti informatici, agenzie di viaggio), si constata la esistenza di una rete sviluppata tutta intorno all'attività dell'albergo che nel corso del tempo ha raggiunto una posizione estremamente prestigiosa.

Molto interessante è la struttura di *corporate governance* e l'articolazione del consiglio di amministrazione con le reciproche competenze, oggetto di delega.

Un consigliere è delegato alla gestione del reparto amministrativo e contabile, con ampio potere in particolare nei rapporti con gli istituti di credito. Un secondo consigliere è responsabile dei contatti e contratti con agenzie di viaggio, enti organizzatori di congressi, nonché curatore dell'immagine aziendale all'esterno. Un terzo consigliere è delegato in tre settori: manutenzione, acquisti e ristorazione, per cui cura la manutenzione del patrimonio immobiliare e relative pertinenze, degli impianti, macchinari, arredi ed attrezzature in genere, programmandone anche il rinnovo quando opportuno. Egli sovrintende ad ogni problema connesso alla normativa antincendio, prevenzione infortuni, scarichi civili e industriali assumendo anche responsabilità penali per eventuali trasgressioni in materia e cura gli acquisti di generi alimentari e di consumo, stipula contratti di utenza e coordina anche l'attività del reparto cucina e ristorante, intervenendo nei problemi che si possono creare nell'organizzazione di banchetti e ricevimenti. Il quarto consigliere, infine, ha delega nel settore del personale dipendente.

Come si può notare, il consiglio di amministrazione, così come si articola, riflette la struttura e l'attività delle numerose aziende che costituiscono la compagine societaria: le attività delle aziende possedute dalle varie società, conferiscono le competenze oggetto di delega dei singoli consiglieri, così da formare un gruppo di lavoro affiatato (molti di loro sono anche parenti naturali o acquisiti) ed orientato alla crescita dell'impresa alberghiera che esercitano. Non si tratta, in poche parole, di un consiglio di amministrazione burocratico, al sotto del quale occorre conferire deleghe a funzionari e dirigenti: l'impresa alberghiera entra in contatto con l'esterno direttamente attraverso i suoi consiglieri. La peculiarità della struttura societaria è infatti quella di comportarsi come fosse una semplice impresa familiare anziché una società per azioni.

6.3 Aspetti amministrativi

L'albergo è dotato di un folto ufficio amministrativo composto da nove persone: una si occupa delle fatture passive, delle registrazioni IVA, stampe dei registri degli acquisti e dell'elenco dei fornitori da pagare a fine mese; un'altra è addetta alle casse giornaliere del front office, che devono quadrare tra incassi e documenti emessi con l'aiuto di stampe di fine giornata; controlla mensilmente le fatture e ricevute fiscali emesse e prepara manualmente i pagamenti ai fornitori, previo nulla osta del consigliere responsabile per eseguirli.

Una terza persona effettua le operazioni contabili diverse dalle vendite e dagli acquisti: registra in contabilità i bonifici in entrata e in uscita, controlla gli estratti conto bancari e segue i rapporti con il collegio sindacale. Una quarta è responsabile del carico e scarico magazzino, provvedendo a controllare la merce in entrata (da parte dei fornitori) ed in uscita ai vari reparti (ristoranti, dispensa, cucina, guardaroba, pasticceria, uffici); controlla anche il consumo mensile di ogni reparto.

Due persone seguono la fatturazione attiva relativa all'attività congressuale e dei gruppi; seguono anche i sospesi e sollecitano i clienti morosi.

Tre persone sono impegnate nella contabilità del personale, dal controllo in entrata delle presenze, allo sviluppo dell'orario, delle ferie, dell'indennità di malattia, trasferendo i dati al consulente del lavoro esterno.

All'esterno, l'azienda si avvale di un dottore commercialista per la tenuta della contabilità ordinaria nonché per la revisione dei conti, di un consulente del lavoro, di un consulente per l'HACCP ed uno per la privacy.

Con cadenza giornaliera e grazie al supporto della tecnologia informatica, si effettuano stampe di controllo dei ricavi di ogni punto vendita e per ciascun cliente, con precisione assoluta sul numero di buono, sull'importo, sulla prestazione, sulla modalità di pagamento (addebito sulla camera, pagamento con carta di credito, bancomat o cash). Tale report, che in sostanza si sostituisce alla tradizionale *main courante*, consente anche di effettuare un confronto dello stesso giorno però dell'anno precedente. Lo sbilancio delle cifre riguarda naturalmente i sospesi dei clienti che devono ancora chiudere il conto poiché proseguono il soggiorno.

Il controllo di gestione viene effettuato da una persona preposta ma che non rientra nel personale dipendente, trattandosi di un consulente esterno. Tale attività viene quindi svolta tramite calcoli di indici e analisi degli scostamenti. Di questo si parlerà più approfonditamente nel corso del capitolo.

La Società proprietaria svolge periodicamente attività di marketing per tutti gli alberghi di proprietà, concentrandosi in particolare sulle società la cui programmazione non dia risultati positivi. Ogni anno, con verifiche trimestrali, si tengono delle riunioni operative presso le sedi della catena per presentare i budget del fatturato e per ricevere disposizioni eventualmente correttive.

Non mancano visite spesso non programmate per osservare sul campo il rispetto dei requisiti del servizio standard legato al marchio.

In ultimo si segnala che la Società per Azioni della quale si è parlato finora è proprietaria e gestore di tre alberghi situati a Roma: il citato Parco dei Principi, l'Hotel Splendide Royal ed il boutique hotel Mancino 12. Per ciò che riguarda le altre strutture alberghiere, esse sono controllate e gestite da società estere di diritto del Paese nel quale operano (nello specifico, Svizzera e Francia) e non saranno perciò argomento del presente capitolo, così come i due ristoranti di proprietà del Gruppo (situati a Roma ed a Parigi) ed il centro benessere attiguo al Parco dei Principi: tali strutture sono a loro volta controllate e gestite da società specializzate del Gruppo e pertanto seguono logiche di budget e di controllo di gestione differenti rispetto al Parco dei Principi, che sarà invece oggetto di analisi.

6.4 Aspetti contabili

L'organizzazione dell'ufficio amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA risponde alle necessità di ordine e rendicontazione dei fatti gestionali di fronte a un reticolo abbastanza variegato di società che ne possiedono la proprietà; accanto a questi, che connotano i tradizionali scopi di una qualsivoglia contabilità, vi è l'esigenza di controllo costante della gestione.

L'albergo non può ovviamente definirsi di piccole dimensioni, con 179 camere ed una ricettività congressuale con sale fino a 1.500 posti e 90 dipendenti circa. Non può certamente "navigare a vista" ed infatti il management pianifica la sua gestione in un'ottica di medio termine. Accanto al tradizionale bilancio ordinario di esercizio, infatti, sono numerose le rielaborazioni contabili: in primis, il Conto Economico è riclassificato secondo il prospetto che evidenzia il Valore aggiunto:

Tabella 20 – Conto Economico aggregato

CONTO ECONOMICO					
Bilancio non consolidato	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
RICAVI TOTALI	8.507.222	8.325.388	8.345.382	8.299.489	2.200.679
COSTI TOTALI DI PRODUZIONE	8.350.363	8.081.491	8.187.631	8.122.892	7.517.767
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	156.859	243.897	157.751	176.597	-5.317.088
Valore Aggiunto	2.269.382	2.170.039	2.339.076	2.116.157	-4.043.227
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-56.403	-171.266	-112.029	-129.010	-43.965
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	100.456	72.631	45.722	47.587	-5.361.053
Totale Imposte sul reddito correnti, differite e anticipate	56.061	40.746	36.772	26.401	18.863
UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	44.395	31.885	8.950	21.186	-5.379.916

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Il bilancio ordinario di esercizio, redatto secondo gli ITA GAAP (si tratta infatti di una Società per Azioni non quotata e che non emette strumenti finanziari diffusi presso il pubblico, esclusa quindi dall'obbligo di adozione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS a norma della Legge Comunitaria 306/2003) presenta le caratteristiche tipiche di un'impresa alberghiera più volte evidenziate: elevato capitale immobilizzato ed attivo circolante notevolmente ad esso inferiore nonché rilevante peso dei debiti da finanziamento.

Si riscontrano alcune peculiarità in merito al Patrimonio Netto derivanti dalla presenza della voce “Altre riserve” che, come esposto nel capitolo precedente, risultano necessarie per la copertura finanziaria di eventi imprevedibili nel tempo e/o nella quantità, come da prospetti di Stato Patrimoniale di seguito allegato:

6.4.1 Stato Patrimoniale al 31/12/2020

Tabella 21.1 - Attivo

Bilancio non consolidato	31/12/2019	31/12/2020
Attivo		
A. CREDITI VERSO SOCI	0	0
Quota di capitale richiamata	0	0
B. TOTALE IMMOBILIZZAZIONI sep.ind. Di quelle conc. In loc. Finanz.	3.300.646	1.908.677
B.I. TOTALE IMMOB. IMMATERIALI	2.812.339	1.068.454
B.I.1. Costi impianto e ampl.	0	0
B.I.2. Costi ricerca e pubb.	0	0
B.I.3. Diritti brevetto ind.	1.629	2.454
B.I.4. Concessioni, licenze	0	0
B.I.5. Avviamento/Differenza di consolidamento	58.362	58.363
di cui: Avviamento	58.362	58.363
B.I.6. Imm. in corso	0	0
B.I.7. Altre immobiliz. Immateriali	2.752.348	1.007.637
Fondo amm.to Immob. Immateriali	n.d.	n.d.
B.II. TOTALE IMMOB. MATERIALI	488.307	840.223
di cui: Beni materiali concessi in locazione finanziaria	n.d.	n.d.
B.II.1. Terreni e fabbricati	0	0
B.II.2. Impianti	213.613	305.061
B.II.3. Attrez. industriali	19.677	19.677
B.II.4. Altri beni	255.017	515.485
B.II.5. Imm. in corso/acconti	0	0
Fondo amm.to Immob. Materiali	n.d.	n.d.
B.III. TOTALE IMMOB. FINANZIARIE	0	0
di cui: esigibili entro l'esercizio successivo	0	0
B.III.1. TOT Partecipazioni	0	0
B.III.1.a. Imprese controllate	0	0
B.III.1.b. Imprese collegate	0	0
B.III.1.c. Imprese controllanti	0	0
B.III.1.d. In imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
B.III.1.d.bis. Altre imprese	0	0
B.III.2. TOT CREDITI Imm. Fin.	0	0

B.III.2.a. Cred. vs Controllate entro	0	0
B.III.2.a. Cred. vs Controllate oltre	0	0
B.III.2.b. Cred. vs Collegate entro	0	0
B.III.2.b. Cred. vs Collegate oltre	0	0
B.III.2.c. Cred. vs Controllanti entro	0	0
B.III.2.c. Cred. vs Controllanti oltre	0	0
B.III.2.d. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro	0	0
B.III.2.d. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre	0	0
B.III.2.d.bis. Cred. vs Altri entro	0	0
B.III.2.d.bis Cred. vs Altri oltre	0	0
B.III. CREDITI FIN. A BREVE	0	0
B.III. CREDITI FIN. A OLTRE	0	0
B.III.3. Altri titoli	0	0
B.III.3.bis. Azioni proprie	0	0
B.III.4. Strumenti finanziari derivati attivi	0	0
Azioni proprie DI CUI: Val nominale	0	0
C. ATTIVO CIRCOLANTE	4.917.599	4.970.267
C.I. TOTALE RIMANENZE	59.165	51.061
C.I.1. Materie prime	59.165	51.061
C.I.2. Prodotti semilav./in corso	0	0
C.I.3. Lavori in corso	0	0
C.I.4. Prodotti finiti	0	0
C.I.5. Acconti	0	0
Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita	0	0
C.II. TOTALE CREDITI	4.459.371	2.773.845
C.II.1. Cred. vs Clienti entro	3.965.867	1.767.544
C.II.1. Cred. vs Clienti oltre	0	0
C.II.2. Cred. vs Controllate entro	0	0
C.II.2. Cred. vs Controllate oltre	0	0
C.II.3. Cred. vs Collegate entro	0	0
C.II.3. Cred. vs Collegate oltre	0	0
C.II.4. Cred. vs Controllanti entro	0	0
C.II.4. Cred. vs Controllanti oltre	0	0
C.II.5. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro	0	0
C.II.5. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre	0	0
C.II.5.bis. Cred. tributari entro	25.034	523.086

C.II.5.ter. Cred. per imposte anticipate entro	10.766	22.680
C.II.5.ter. Cred. per imposte anticipate oltre	0	0
C.II.5.quater. Cred. verso altri entro	50.133	33.566
C.II.5.quater. Cred. verso altri oltre	407.571	426.969
C.II. Crediti a breve	4.051.800	2.346.876
Crediti per imposte anticipate	n.d.	n.d.
C.II. Crediti a oltre	407.571	426.969
C.III. TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0
C.III.1. Partec.ni in Controllate	0	0
C.III.2. Partec.ni in Collegate	0	0
C.III.3. Partec.ni in Controllanti	0	0
C.III.3.bis. Partec.ni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
C.III.4. Altre Partec.ni	0	0
C.III.4.bis. Azioni proprie	0	0
Azioni proprie DI CUI: Val nominale	0	0
C.III.5. Strumenti finanziari derivati attivi	0	0
C.III.6. Altri titoli	0	0
C.III.7. Attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria	0	0
C.IV. TOT. DISPON. LIQUIDE	399.063	2.145.361
C.IV.1. Depositi bancari	384.413	2.130.855
C.IV.2. Assegni	0	0
C.IV.3. Denaro in cassa	14.650	14.506
D. RATEI E RISCONTI	79.120	76.680
Disaggio su prestiti	n.d.	n.d.
TOTALE ATTIVO	8.297.365	6.955.624

Tabella 21.2 - Passivo

Passivo		
PATRIMONIO NETTO	31/12/2019	31/12/2020
A. TOTALE PATRIMONIO NETTO	2.166.195	-3.213.719
A.I. Capitale sociale	2.000.000	2.000.000
di cui: Versamenti soci in c/capitale	0	0
di cui: Versamenti in c/futuro aumento di capitale	0	0
di cui: Versamenti in c/capitale	0	0
di cui: Versamenti a copertura perdite	0	0
A.II. Riserva da sovrapprezzo	0	0
A.III. Riserva di rivalutazione	0	0
A.IV. Riserva legale	2.989	4.048
A.V. Riserva statutaria	0	0
Riserva azioni proprie	0	0
A.VI. Altre riserve	142.020	162.149
Riserva da cons. del Gruppo	n.d.	n.d.
A.VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi	0	0
A.VIII. Utile/perdita a nuovo	0	0
A.IX. Utile/perdita di esercizio	21.186	-5.379.916
Acconto dividendi	0	0
Copertura parziale perdita di esercizio	0	0
A.X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio (+/-)	0	0
TOTALE PATRIMONIO DEL GRUPPO	n.d.	n.d.
Capitale e riserve di pertinenza di TERZI	n.d.	n.d.
di cui: per imposte differite	0	0
Utile/perdita di es. di pertinenza di TERZI	n.d.	n.d.
TOTALE PATRIMONIO DI TERZI	n.d.	n.d.
B. TOTALE FONDI RISCHI	0	0
B.1. Fondo di Quiescenza	0	0
B.2. Fondo Imposte anche differite	0	0
B.3. Strumenti finanziari derivati passivi	0	0
B.4. Altri Fondi	0	0
di cui : fondo di consolidamento	n.d.	n.d.
C. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	364.171	311.263

Debiti	31/12/2019	31/12/2020
D. TOTALE DEBITI	5.766.999	9.858.080
D.1. Obblig.ni entro	0	0
D.1. Obblig.ni oltre	0	0
D.2. Obblig.ni convert. entro	0	0
D.2. Obblig.ni convert. oltre.	0	0
D.3. Soci per Finanziamenti entro	0	0
D.3. Soci per Finanziamenti oltre	0	2.000.000
D.4. Banche entro l'esercizio	1.812.273	3.880.172
D.4. Banche oltre l'esercizio	2.493.508	1.825.000
D.5. Altri finanziatori entro	0	0
D.5. Altri finanziatori oltre	0	0
D.6. Acconti entro	279.944	312.884
D.6. Acconti oltre	0	0
D.7. Fornitori entro	726.851	1.220.891
D.7. Fornitori oltre	0	0
D.8. Titoli di credito entro	0	0
D.8. Titoli di credito oltre	0	0
D.9. Imprese Controllate entro	0	0
D.9. Imprese Controllate oltre	0	0
D.10. Imprese Collegate entro	0	0
D.10. Imprese Collegate oltre	0	0
D.11. Controllanti entro	0	0
D.11. Controllanti oltre	0	0
D.11.bis. Debiti VS imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro	0	0
D.11.bis. Debiti VS imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre	0	0
D.12. Debiti Tributari entro	62.866	80.871
D.12. Debiti Tributari oltre	0	0
D.13. Istituti previdenza entro	112.906	121.266
D.13. Istituti previdenza oltre	0	0
D.14. Altri Debiti entro	278.651	192.299
D.14. Altri Debiti oltre	0	224.697
D. DEBITI A BREVE	3.273.491	5.808.383
D. DEBITI A OLTRE	2.493.508	4.049.697
Total debiti entro l'esercizio	3.273.491	5.808.383
Total debiti oltre l'esercizio	2.493.508	4.049.697
E. RATEI E RISCOINTI	0	0
Aggio sui prestiti	0	0
TOTALE PASSIVO	8.297.365	6.955.624
TOTALE CONTI D'ORDINE	0	0
Garanzie prestate	0	0

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Come detto, l'elevato ammontare delle immobilizzazioni è una caratteristica piuttosto comune a tutte le imprese alberghiere. Un settore importante riguarda le immobilizzazioni finanziarie poiché, come si è avuto modo di vedere, la società che gestisce l'albergo dispone di pacchetti di controllo e di collegamento di diverse ulteriori società.

L'attivo circolante è composto da rimanenze di prodotti alimentari, bevande, vini, materiali di consumo vari, cancelleria e stampati; sono ivi inclusi anche gli acconti corrisposti ai fornitori.

I crediti verso clienti, esigibili oltre i 12 mesi, riguardano situazioni in sofferenza, mentre gli altri, esigibili nel breve termine, si riferiscono a rapporti di credito verso agenzie di viaggio, società che gestiscono le carte di credito ed enti congressuali.

I risconti attivi si riferiscono a canoni di utenza, e assicurazioni per la responsabilità civile obbligatoria su mezzi aziendali.

Il Patrimonio Netto contiene, oltre alle tradizionali ed obbligatorie riserve, le riserve di rivalutazione imposte dalle corrispondenti leggi; non tutti gli utili conseguiti vengono imputati ad incremento del patrimonio.

Tra i debiti, l'entità più consistente è data dai debiti verso le banche oltre i 12 mesi, che si riferiscono tutti a mutui accessi in differenti epoche, tra i quali è incluso anche quello verso BNL con la copertura di titoli obbligazionari e si riferisce alle obbligazioni BNL concesse in pegno alla stessa a garanzia del rimborso del capitale dei finanziamenti.

6.5 Analisi finanziaria

Vengono adottati alcuni indici reddituali e di produttività (ROI, ROE, ROD; Utile operativo per dipendente, Utile netto per dipendente) e molta attenzione viene posta al rendiconto finanziario ed ai flussi monetari.

Di seguito un prospetto riepilogativo che evidenzia tra le altre cose l'andamento degli indici di bilancio negli ultimi 5 esercizi:

Tabella 22.1 – Indicatori finanziari

	31/12/2016 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2020 EUR
1. Indicatori finanziari					
- Indice di liquidità	0,90	0,74	1,13	1,48	0,85
- Indice corrente	0,91	0,75	1,14	1,50	0,86
- Indice di indebitam. a breve	1,00	1,00	0,96	0,57	0,59
- Indice di indebitam. a lungo	0,00	0,00	0,04	0,43	0,41
- Indice di copertura delle immob. (patrimoniale)	1,58	1,53	0,15	0,23	-0,26
- Grado di ammortamento	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
- Rapporto di indebitamento	58,13	49,35	3,45	3,83	-2,16
- Indice di copertura delle immob. (finanziario)	0,09	0,07	1,18	1,41	0,44
- Debiti v/banche su fatt.	21,64	22,76	34,82	51,88	n.s.
- Costo denaro a prestito	8,96	12,75	4,34	3,25	0,77
- Grado di copertura degli interessi passivi	1,58	1,73	2,81	2,21	n.s.
- Oneri finanz. su fatt.	1,94	2,90	1,51	1,68	1,99
- Indice di indep. Finanz.	1,72	2,03	28,99	26,11	-46,20
- Grado di indep. da terzi	0,02	0,02	0,44	0,38	-0,33
- Posizione finanziaria netta	1.022.509,00	1.005.169,00	2.391.032,00	3.906.718,00	3.559.811,00
- Debt/Equity ratio	16,12	11,95	1,35	1,99	-1,78
- Debt/EBITDA ratio	7,08	4,52	8,21	13,94	-1,07

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Tabella 22.2 – Indici della gestione corrente

2. Indici della gestione corrente	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
- Rotaz. cap. investito (volte)	1,08	0,93	0,98	0,86	0,18
- Rotaz. cap. cir. lordo (volte)	1,34	1,31	1,37	1,45	0,26
- Incidenza circolante operativo	-8,81	-7,71	38,64	39,74	27,16
- Giac. media delle scorte (gg)	1,97	2,44	2,16	2,60	8,47
- Giorni copertura scorte (gg)	97,06	85,98	84,54	113,12	269,66
- Durata media dei crediti al lordo IVA (gg)	112,70	177,35	187,21	174,41	293,16
- Durata media dei debiti al lordo IVA (gg)	204,84	264,06	68,88	43,35	125,95
- Durata Ciclo Commerciale (gg)	4,92	-0,73	202,87	244,19	436,87

Tabella 22.3 – Indici di produttività ed altri dati significativi

3. Indici di produttività					
- Dipendenti	52	42	54	55	54
- Ricavi pro-capite	163.600	182.510	154.540	150.900	40.750
- Valore aggiunto pro-capite	43.640	51.670	43.320	38.480	n.s.
- Costo lavoro per addetto	38.640,00	42.480,00	36.760,00	32.860,00	23.530,00
- Rendimento dipendenti	4,23	4,30	4,20	4,59	1,73
4. Dati significativi					
- Capitale circolante netto	-551.708	-1.735.326	639.840	1.644.108	-838.116
- Margine sui consumi	7.006.709	7.111.174	7.065.838	6.963.695	1.206.663
- Margine di tesoreria	-2.464.370	-2.334.433	162.296	1.141.572	-1.861.912
- Margine di struttura	-1.096.635	-1.857.374	152.374	-1.134.451	n.s.
- Flusso di cassa di gestione	147.445,00	173.665,00	205.315,00	153.426,00	-5.376.703,00

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

6.5.1 *Conto Economico al 31/12/2020*

Tabella 23 – Conto Economico

CONTO ECONOMICO		
Bilancio non consolidato	31/12/2019	31/12/2020
A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE	8.299.489	2.200.679
A.1. Ricavi vendite e prestazioni	7.154.603	1.275.776
A.2. Var. rimanenze prodotti	0	0
A.3. Variazione lavori	0	0
A.2. + A.3. Totale Variazioni	0	0
A.4. Incrementi di immob.	0	0
A.5. Altri ricavi	1.144.886	924.903
Contributi in conto esercizio	0	388.920
B. COSTI DELLA PRODUZIONE	8.122.892	7.517.767
B.6. Materie prime e consumo	200.702	61.009
B.7. Servizi	3.773.266	1.656.718
B.8. Godimento beni di terzi	2.146.499	1.820.285
B.9. Totale costi del personale	1.807.320	1.270.648
B.9.a. Salari e stipendi	1.261.799	840.467
B.9.b. Oneri sociali	385.605	384.456
B.9.c. Tratt. fine rapporto	128.610	14.650
B.9.d. Tratt. di quiescenza	0	0
B.9.e. Altri costi	31.306	31.075
B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi	159.916	45.725
B.10. TOT Ammortamenti e svalut.	132.240	3.213
B.10.a. Amm. Immob. Immat.	69.099	0
B.10.b. Amm. Immob. Mat.	63.141	3.213
B.10.c. Altre svalut. Immob.	0	0
B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob.	132.240	3.213
B.10.d. Svalut. crediti	0	0
B.11. Variazione materie	-9.794	8.104
B.12. Accantonamenti per rischi	0	0
B.13. Altri accantonamenti	0	0
B.14. Oneri diversi di gestione	72.659	2.697.790
RISULTATO OPERATIVO	176.597	-5.317.088
Valore Aggiunto	2.116.157	-4.043.227
C. TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-129.010	-43.965
C.15. Tot. proventi da partecip.	0	0
di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti	n.d.	n.d.
di cui: da imprese controllanti	0	0
di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0

C.16. TOT Altri Proventi	11.243	1
C.16.a. Da Crediti	0	0
di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti	n.d.	n.d.
di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
C.16.b. Da titoli iscr. imm.	0	0
C.16.c. Da titoli iscr. att.circol.	0	0
C.16.b+c. Proventi da Titoli	0	0
C.16.d. Proventi fin. Diversi	11.243	1
di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti	n.d.	n.d.
di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
C.17. Totale Oneri finanziari	139.737	43.699
di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti	n.d.	n.d.
di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0
C.17.bis Utili e perdite su cambi	-516	-267
D. TOTALE RETTIFICHE ATT. FINANZ.	0	0
D.18. TOT Rivalutazioni	0	0
D.18.a. Rivalut. di partec.	0	0
D.18.b. Rivalut. di altre imm. fin.	0	0
D.18.c. Rivalut. di titoli	0	0
D.18.d. Rivalut. di strumenti finanziari derivati	0	0
Rivalut. di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria	0	0
D.19. TOT Svalutazioni	0	0
D.19.a. Svalut. di partec.	0	0
D.19.b. Svalut. di altre imm. fin.	0	0
D.19.c. Svalut. di titoli	0	0
D.19.d. Svalut. di strumenti finanziari derivati	0	0
Svalut. di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria	0	0
TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI	0	0
Proventi Straordinari	0	0
di cui plusvalenze	0	0
Oneri Straordinari	0	0
di cui minusvalenze	0	0
di cui imposte esercizio precedente	0	0

RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	47.587	-5.361.053
20. Totale Imposte sul reddito correnti, differite e anticipate	26.401	18.863
Imposte correnti	27.706	0
Imposte relative a esercizi precedenti	0	30.777
Imposte differite e anticipate	-1.305	-11.914
Imposte differite (+/-)	n.d.	n.d.
Imposte anticipate (+/-)	n.d.	n.d.
Prov. (oneri) da adesione al regime di trasparenza fiscale	0	0
21. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	21.186	-5.379.916
UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO di pert. di TERZI	n.d.	n.d.
UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO di pert. del GRUPPO	21.186	-5.379.916

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Passando al Conto Economico, anche in questo caso si nota che la parte fondamentale dei ricavi è data dall'attività caratteristica, non rilevando le altre componenti del Valore della Produzione.

La voce altri ricavi e proventi si riferisce alle quote di esercizio dei contributi in conto impianti. Si nota una sostanziale differenza dei Ricavi delle vendite e delle prestazioni dal 2019 al 2020, chiaramente dovuta alla pandemia da Covid-19. Tuttavia, la società si è posta l'obiettivo di un fatturato pari ad euro 10 milioni da raggiungere puntando in larga parte sull'attività congressuale.

Sui costi della produzione non vi sono segnalazioni particolari da effettuare, eccezion fatta per gli Oneri diversi di gestione che inglobano in massima parte le tasse di concessione governativa e sulle TV e radio, quote associative del settore alberghiero nonché industriale, abbonamenti cartacei a riviste per i clienti, abbonamenti telematici e satellitari.

La gestione finanziaria è legata, ovviamente, alle esposizioni derivanti dai mutui e dai proventi maturati, come si è detto, sui titoli obbligazionari che forniscono la fonte per l'estinzione del finanziamento di cui si è detto sopra.

6.6 Analisi del Budget

Il responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo e lo staff dell'ufficio amministrazione hanno gentilmente fornito i documenti relativi all'esercizio 2020:

- Budget della *Room Division* (per la stima delle presenze suddivise per stagionalità);
- Budget economico-patrimoniale generale

Entrambi i documenti sono stati formulati e redatti utilizzando i costi standard, ovvero i costi calcolati prima che il processo produttivo faccia emergere il loro sostenimento. La flessibilità nell'utilizzo dei costi standard consente la loro revisione e modifica in ogni momento per potersi adattare a qualsivoglia circostanza, come evidenziato nel Capitolo 3 del presente lavoro.

Il Budget *Room Division* viene di seguito riportato. Si sottolinea che vengono qui evidenziate le caratteristiche essenziali della struttura (a) e la presenza di due note esplicative (c) per meglio comprendere gli assunti sulla base dei quali sono state fatte le stime. Si è peraltro fatto presente, all'interno sempre del terzo capitolo relativamente al budget *Room Division*, come il management debba fare riferimento a numerosi elementi per poter effettuare le previsioni sulle vendite (ad esempio, vendite passate, andamenti correnti e possibili ripercussioni di fenomeno macro).

Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Elementi adottati per la formulazione della previsione economica (primo esercizio a regime)

a) Caratteristiche essenziali della struttura alberghiera

- Località: Roma centro (quartiere Pinciano)
- Esercizio alberghiero a 5 stelle lusso, nelle immediate vicinanze del centro storico di Roma e del parco di Villa Borghese, con piscina riservata e centro benessere attiguo.
- 179 camere di cui 24 suites (di cui 1 Royal Suite, 1 Presidential suite, 10 Deluxe Suite e 12 Superior Suite), 32 junior suites (suddivise tra Terrace e Deluxe), 56 deluxe rooms

(suddivise tra Cupola e Villa, rispettivamente con vista sulla Cupola di San Pietro e su Villa Borghese) e 67 superior rooms (suddivise tra *single* e *double room*).

b) Stima delle presenze effettive e dei ricavi lordi

Tabella 24 – Budget Room Division

Mese	Tipologia camera	N. camere occupate	% Presenze	Numero notti (media)	Prezzo medio (€)	Ricavi complessivi previsti a regime (€)
Gennaio	suite	10	45%	2	1.008,00 €	20.160,00 €
	junior suite	15	47%	3	805,00 €	12.072,00 €
	deluxe	31	55%	3	430,00 €	13.327,00 €
	superior	56	84%	3	400,00 €	22.397,00 €
Tot. Gennaio		112	63%	3	660,75 €	67.956,00 €
Febbraio	suite	8	36%	2	1.234,00 €	9.744,00 €
	junior suite	13	40%	2	802,00 €	20.531,20 €
	deluxe	32	57%	2	460,00 €	29.440,00 €
	superior	50	75%	2	406,00 €	40.803,00 €
Tot. Febbraio		103	58%	2	725,50 €	110.518,20 €
Marzo	suite	9	40%	1	1.124,00 €	9.891,20 €
	junior suite	18	55%	1	1.074,00 €	18.902,40 €
	deluxe	39	70%	1	499,00 €	19.560,80 €
	superior	57	85%	2	440,00 €	50.116,00 €
Tot. Marzo		123	69%	1	784,25 €	98.470,40 €
Aprile	suite	9	40%	2	1.422,00 €	25.027,20 €
	junior suite	19	60%	2	1.267,00 €	48.652,80 €
	deluxe	42	75%	2	630,00 €	52.920,00 €
	superior	57	85%	3	553,00 €	94.480,05 €
Tot. Aprile		127	72%	2	968,00 €	221.080,05 €
Maggio	suite	10	45%	2	1.422,00 €	28.155,60 €
	junior suite	19	60%	2	1.270,00 €	48.768,00 €
	deluxe	50	89%	3	640,00 €	96.000,00 €
	superior	64	95%	3	572,00 €	109.223,40 €
Tot. Maggio		143	81%	3	976,00 €	282.147,00 €

Tipo camera	Tipologia camera			
	suites	junior suites	deluxe	superior
100%	22	32	56	67
95%	21	30	53	64
90%	20	29	50	60
85%	19	27	48	57
80%	18	26	45	54
75%	17	24	42	50
70%	15	22	39	47
65%	14	21	36	44
60%	13	19	34	40
55%	12	18	31	37
50%	11	16	28	34
45%	10	14	25	30
40%	9	13	22	27
35%	8	11	20	23
30%	7	10	17	20
25%	6	8	14	17
20%	4	6	11	13
15%	3	5	8	10
10%	2	3	6	7
5%	1	2	3	3
0%	-	-	-	-

gennaio
febbraio
marzo
aprile
novembre
dicembre
maggio
giugno
luglio
agosto
settembre
ottobre

Giugno	suite	11	50%	2	1.788,00 €	39.336,00 €
	junior suite	21	66%	2	1.441,00 €	60.522,00 €
	deluxe	50	89%	3	812,00 €	121.800,00 €
	superior	65	97%	3	734,00 €	143.130,00 €
Tot. Giugno		147	83%	3	1.193,75 €	364.788,00 €
Luglio	suite	9	41%	1	1.004,00 €	9.036,00 €
	junior suite	18	56%	1	674,00 €	12.132,00 €
	deluxe	39	70%	2	350,00 €	27.300,00 €
	superior	65	97%	2	284,00 €	36.920,00 €
Tot. Luglio		131	74%	2	578,00 €	85.388,00 €
Agosto	suite	6	27%	1	1.625,00 €	9.750,00 €
	junior suite	9	28%	1	635,00 €	5.715,00 €
	deluxe	34	61%	2	348,00 €	23.664,00 €
	superior	54	81%	2	284,00 €	30.672,00 €
Tot. Agosto		103	58%	2	723,00 €	69.801,00 €
Settembre	suite	7	30%	2	1.470,00 €	19.404,00 €
	junior suite	16	50%	2	1.266,00 €	40.512,00 €
	deluxe	42	75%	3	678,00 €	85.428,00 €
	superior	60	90%	3	575,00 €	104.017,50 €
Tot. Settembre		125	71%	3	997,25 €	249.361,50 €
Ottobre	suite	8	35%	1	1.412,00 €	10.872,40 €
	junior suite	16	50%	2	1.266,00 €	40.512,00 €
	deluxe	45	80%	2	635,00 €	56.896,00 €
	superior	64	95%	2	540,00 €	68.742,00 €
Tot. Ottobre		132	75%	2	963,25 €	177.022,40 €
Novembre	suite	4	18%	2	709,00 €	5.672,00 €
	junior suite	9	28%	2	548,00 €	9.864,00 €
	deluxe	28	50%	3	230,00 €	19.320,00 €
	superior	34	51%	3	203,00 €	20.706,00 €
Tot. Novembre		75	42%	3	422,50 €	55.562,00 €
Dicembre	suite	10	45%	3	2.453,00 €	73.590,00 €
	junior suite	21	66%	2	2.144,00 €	90.048,00 €
	deluxe	39	70%	2	920,00 €	71.760,00 €
	superior	53	79%	2	812,00 €	86.072,00 €
Tot. Dicembre		123	69%	2	1.582,25 €	321.470,00 €
Totale Generale						2.103.564,55 €

Tot. Fatturato 2019	7.154.000 €	
MICE	4.077.780 €	57%
F&B	1.001.560 €	14%
Room	2.103.565 €	29%

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

(c) Note:

Si precisa che le stime sono state effettuate sulla base del fatturato e delle tariffe a regime relative all'esercizio 2019 con riferimento all'anno 2020. I numeri riportati, in particolare per ciò che riguarda le presenze, sono anch'essi stimati sulla base dei dati consuntivati nei periodi precedenti e ridotti di circa il 20%.

Nelle stime effettuate si sono escluse le due suites Royal e Presidential poiché generalmente adibite a soggiorni di autorità come Capi di Stato o analoghi e pertanto rientrano nell'ambito operativo dell'ufficio MICE. Si tenga inoltre presente che le stime non tengono conto delle discriminazioni di prezzo relative alla stessa tipologia di camera, come ad esempio nel caso delle camere deluxe che subiscono variazioni tariffarie, in particolare dovute alla vista offerta dalla camera stessa.

Lo stesso ufficio MICE si occupa di redigere il relativo budget riferito alle attività congressuali che quindi esulano dall'operatività *Room Division*. Viene infatti riportata l'incidenza, pari a circa il 57%, del fatturato MICE sul totale dei ricavi. Dal fatturato totale viene infine esclusa la quota relativa al reparto F&B poiché anche questo viene redatto dal F&B manager e dal suo staff seguendo differenti parametri.

Il procedimento per la redazione del documento di budget è, come visto, analogo a quanto esposto nel capitolo 3 relativamente al budget *Room Division*. Leggendo il prospetto (redatto in formato Excel) da sinistra verso destra le presenze vengono stimate, come detto, sulla base delle presenze consuntivate nei periodi precedenti con l'ipotesi di una riduzione del 20%. Questo poiché è sempre meglio effettuare delle stime realistiche e ragionevolmente tendenti al ribasso in maniera tale da tenere in considerazione anche situazioni sfavorevoli. Naturalmente, la previsione di una pandemia mondiale è un evento quasi imprevedibile e si nota infatti il gravoso impatto in termini reddituali sui numeri dell'esercizio 2020. Il prezzo medio per presenza (comprensivo di IVA) tiene conto di un leggero rialzo pari al 12% derivante soprattutto dai lavori di ristrutturazione delle suites ed avvenuti nel secondo semestre 2019. Si ribadisce che le stime qui evidenziate non tengono conto delle discriminazioni per tipologia di camera e/o di clientela ma è basato esclusivamente sulle presenze e sui prezzi medi dei vari mesi dell'anno.

Dalla somma delle presenze, dei i prezzi medi per presenza e dei ricavi complessivi previsti si trova, nella tabella riassuntiva, il totale annuale di tutte e tre le voci.

Quando si è evidenziato il procedimento del budget *Room Division* nel terzo capitolo, nel documento finale si sottraggono dai ricavi i costi fissi ed i costi variabili per giungere alla determinazione dei margini di primo e secondo livello. Nel caso aziendale che si sta presentando, ci si ferma ai soli ricavi poiché le varie voci di costo verranno sottratte nel budget generale finale. In questo senso non si può parlare di procedimenti corretti o errati poiché il modo di procedere non è univoco e ci sono degli assunti di base da seguire e sui quali basarsi ma dipende poi dalle “preferenze” dei manager.

Il Budget presentato è stato redatto in forma flessibile, ovvero considerando più ipotesi di occupazione delle camere, nello specifico una per ogni mese, in modo da avere un budget maggiormente dinamico e più preciso per guidare al meglio il management.

Nella tabella in esame vengono in seguito aggiunte delle colonne all'interno delle quali, a fine esercizio, verranno registrati i valori effettivamente conseguiti per valutare la correttezza delle previsioni effettuate e per eventualmente correggerle per l'esercizio successivo o per vedere se in alcuni mesi ci sono stati dei picchi o dei sensibili cali rispetto alle previsioni. Sarà poi responsabilità del management capire se le motivazioni di eventuali scostamenti negativi dipendano dal mercato o da eventuali altre disattenzioni al momento della programmazione.

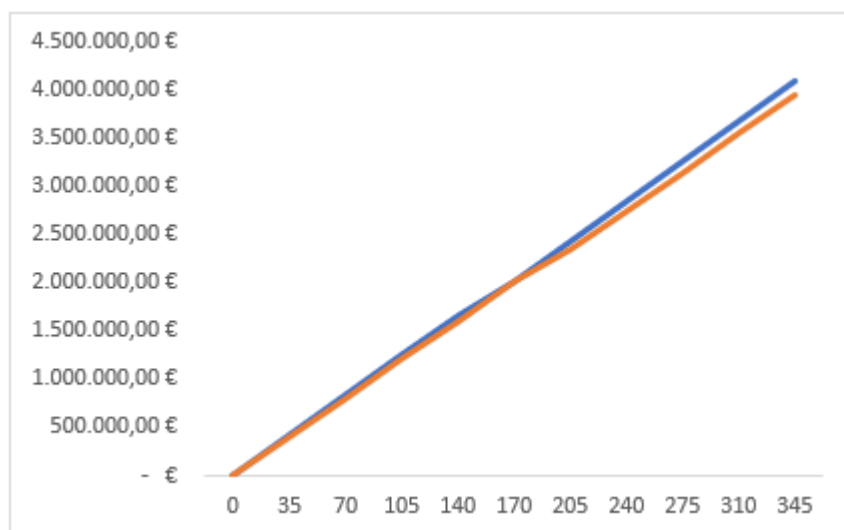
A completamento del budget *Room Division* è stata effettuata la *Break-Even Point analysis* sempre in riferimento alla divisione room, di seguito riportata in forma tabellare ed in forma grafica.

Tabella 25.1 – Break-Even Point

<i>Room Division</i>	<i>Importo</i>	<i>%</i>
Costi fissi RD	1.931.500,56 €	91,82%
Costi variabili RD	90.724,01 €	4,31%
Costi totali RD	2.022.224,57 €	96,13%
Ricavi totali RD	2.103.564,55 €	100,00%
EBIT RD	81.339,98 €	3,87%
Margine di Contribuzione	2.012.840,54 €	
BEP		95,96%
N. camere a BEP	170	
Ricavi a BEP	2.018.558,36 €	
Indice di efficienza della produzione	1,04	

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Tabella 25.2 – Break-Even Point grafico



Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

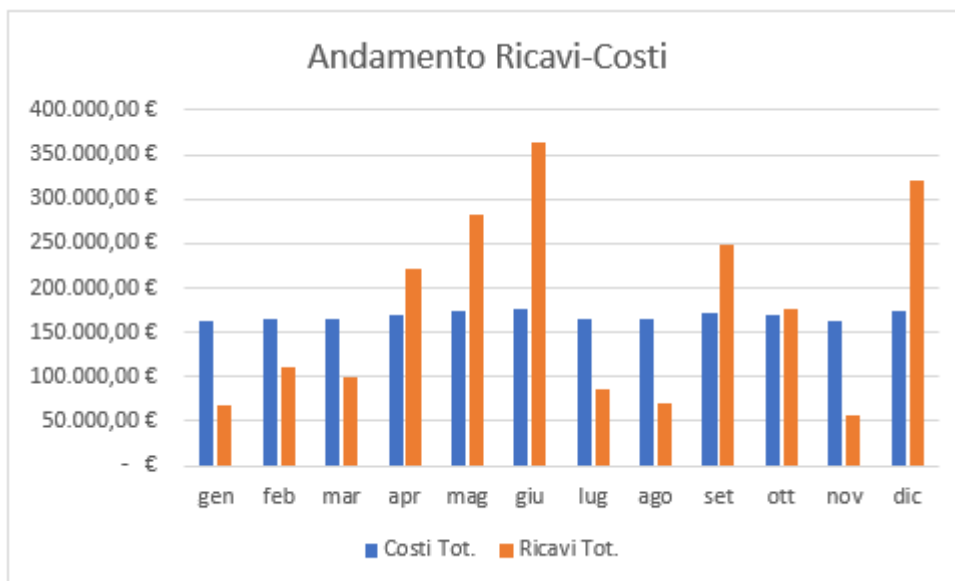
Si nota come l’analisi sia stata svolta a valori totali in armonia con quanto riportato in precedenza circa la volontà del management di effettuare analisi senza considerare le discriminazioni di prezzo e le tipologie di camera proprio per avere una visione d’insieme di tutto il reparto. Di seguito si riportano le stime di ricavi e costi suddivise per stagionalità e la relativa rappresentazione grafica.

Tabella 25.3 – Andamento costi e ricavi per mese

	Costi Tot.	Ricavi Tot.		Costi fissi	Costi variabili
gen	163.889,23 €	67.956,00 €	3,23%	160.958,38 €	2.930,85 €
feb	165.724,89 €	110.518,20 €	5,25%	160.958,38 €	4.766,51 €
mar	165.205,28 €	98.470,40 €	4,68%	160.958,38 €	4.246,90 €
apr	170.493,28 €	221.080,05 €	10,51%	160.958,38 €	9.534,90 €
mag	173.127,01 €	282.147,00 €	13,41%	160.958,38 €	12.168,63 €
giu	176.691,21 €	364.788,00 €	17,34%	160.958,38 €	15.732,83 €
lug	164.641,05 €	85.388,00 €	4,06%	160.958,38 €	3.682,67 €
ago	163.968,81 €	69.801,00 €	3,32%	160.958,38 €	3.010,43 €
set	171.713,02 €	249.361,50 €	11,85%	160.958,38 €	10.754,64 €
ott	168.593,13 €	177.022,40 €	8,42%	160.958,38 €	7.634,75 €
nov	163.354,70 €	55.562,00 €	2,64%	160.958,38 €	2.396,32 €
dic	174.822,96 €	321.470,00 €	15,28%	160.958,38 €	13.864,58 €
	2.022.224,57 €	2.103.564,55 €	100,00%	1.931.500,56 €	90.724,01 €
	2.022.224,57 €	2.103.564,55 €		1.931.500,56 €	90.724,01 €
check	- €	- €		- €	- €

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Tabella 25.4 – Andamento costi e ricavi grafico



Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Determinato quindi in questo modo il Totale Generale, si redige il Budget economico-patrimoniale, i cui valori sono stati determinati tramite la redazione di singoli budget ma anche sulla base dell'andamento degli anni precedenti. Nel terzo capitolo si è detto come tipicamente venga redatto un budget per ogni singola attività, per gli affitti, per i costi eccetera.

Come detto in precedenza, non c'è un solo modo di procedere: infatti, nel caso dell'impresa alberghiera in questione, non vengono solo stilati tutti i singoli budget ma ci si basa anche sui valori degli anni precedenti. Oltre a quello generale viene stilato il budget *Room Division*, il quale è indispensabile poiché da un lato sintetizza il *core business* dell'azienda e, dall'altro, identifica l'elemento reddituale positivo – ovvero sia il volume di vendite – da cui, direttamente o indirettamente, dipende ogni altro valore contabile indicato nei vari budget operativi ovvero sia il volume di vendite delle camere. Questo tipo di budget cerca quindi di anticipare gli accadimenti gestionali prevedendo l'andamento di costi e ricavi.

Tabella 26.1 – Budget generale

Costo del denaro 3,87%	2020	2021	2022	2023
Esercizio a regime	primo	secondo	terzo	quarto
Ricavi operativi	7.183.044,55 €			
di cui Room Division	2.103.564,55 €			
di cui F&B	1.001.700,00 €			
di cui MICE	4.077.780,00 €			
Altri ricavi	1.071.656,00 €			
Totale Ricavi	8.254.700,55 €			
Costo del personale lordo	1.807.320,00 €			
Costi F&B	280.438,00 €			
Costi diversi	73.124,00 €			
Godimento beni di terzi	2.146.499,00 €			
Costi amministrativi	3.573.463,00 €			
Totale costi operativi	7.880.844,00 €			
Utile operativo lordo	373.856,55 €			
Ammortamenti	132.240,00 €			
Utile operativo netto	241.616,55 €			
Oneri finanziari	151.482,00 €			
Utile ante imposte	90.134,55 €			
IRAP	27.706,00 €			
IRES	18.996,00 €			
Utile/perdita netto	43.432,55 €			

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Nella prima casella in alto a sinistra con la voce “Costo del denaro” si intende la media dei tassi di interesse ai quali vengono pagati gli interessi agli istituti bancari per i finanziamenti concessi.

L'importo degli interessi sarà poi conteggiato all'interno degli oneri finanziari.

All'interno del prospetto di budget vengono calcolati gli aggregati che rappresentano i valori Intermedi: si parte quindi dai ricavi operativi (calcolati nel budget *Room Division*) ai quali viene sottratto il totale dei costi operativi per giungere all'utile operativo lordo. A quest'ultimo vengono ulteriormente sottratti gli ammortamenti e si avrà l'utile operativo netto. Il fatto che non siano conteggiati insieme agli altri costi come visto nel budget generale proposto nel terzo capitolo ma siano considerati come una voce separata non influisce a livello di risultato ma è solamente una scelta del management), sottraendo gli oneri finanziari si arriva a determinare l'utile ante imposte. Da quest'ultimo vengono sottratte le imposte quali IRAP e IRES e si giunge infine alla determinazione dell'utile.

Si sottolinea nuovamente come per il reparto F&B venga stilato un budget specifico che, in sede di redazione del *Master Budget*, riporta al suo interno le singole voci di costi e ricavi.

L'ultima fase prevede il confronto il budget generale con il prospetto di Conto Economico fornito dall'albergo. Qui si va a confrontare l'utile così come calcolato in sede di budget con l'utile

effettivo di esercizio e, in seguito, si esamina l'intero prospetto voce per voce al fine di valutare gli eventuali scostamenti.

Prima però di confrontare il *Master Budget* generale con il Conto Economico si analizza il Budget finanziario fornito dal management. Nei prospetti dell'albergo tale budget viene presentato in allegato a quello generale. Nell'ambito della analisi qui proposta li si presenta divisi per semplicità di esposizione:

Tabella 26.2 – Budget finanziario

Flusso di cassa della gestione corrente	373.856,55 €
Oneri finanziari in conto capitale	151.482,00 €
Imposte e tasse	46.702,00 €
Autofinanziamento/fabbisogno	175.672,55 €

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Come anticipato nel terzo capitolo del presente elaborato, questo tipo di budget viene redatto per garantire un equilibrato livello di liquidità per far fronte agli impegni finanziari di breve periodo.

Il budget finanziario affianca quello economico ed è particolarmente prezioso poiché permette di selezionare le fonti di approvvigionamento di risorse finanziarie più appropriate per la copertura degli investimenti previsti. Le fonti di finanziamento per gli investimenti possono essere:

- Aumento del capitale sociale o finanziamento soci;
- Nuovo debito v/banche;
- autofinanziamento inteso come somma tra utile netto, ammortamenti e accantonamenti dell'esercizio di riferimento.

Si evidenzia inoltre come la scelta della fonte debba rispettare i criteri di omogeneità (gli impieghi di lungo periodo devono trovare copertura in fonti di lungo periodo), economicità (la fonte scelta dovrebbe essere quella meno onerosa), flessibilità (capacità di modificare la struttura finanziaria) ed elasticità (capacità di espandere la struttura finanziaria). Nel caso aziendale qui considerato si ricorre tendenzialmente all'autofinanziamento interno tramite l'utile sommato agli ammortamenti, rispettando così il criterio di economicità.

Nello specifico, il flusso di cassa della gestione corrente è la somma dei ricavi e dei costi di esercizio che generano flussi positivi o negativi al netto degli elementi che non generano flussi di cassa (né positivi né negativi), come gli ammortamenti e gli accantonamenti, che sono delle poste non monetarie usate per determinare l'utile di esercizio (poiché in termini di flussi non determinano una fuoriuscita di cassa). Quindi, all'utile operativo netto di 241.616,55 euro viene sommato l'importo degli ammortamenti di 132.240,00 euro, determinando un flusso di cassa della gestione corrente pari a 373.856,55 euro. Tale importo rappresenta la disponibilità economica dell'albergo nel periodo considerato, ovvero l'ammontare di risorse generate per la copertura degli investimenti. A questo punto, dal flusso di cassa vengono sottratti gli oneri finanziari in conto capitale, determinando così un flusso positivo di cassa di 175.672,55 euro. Quest'ultimo valore rappresenta appunto il fabbisogno di risorse finanziarie per gli esercizi futuri.

Per concludere l'analisi di questo budget, emerge con chiarezza che questo strumento richieda necessariamente la propedeutica stima dei ricavi e dei costi del periodo di riferimento (budget economico), poiché gli utili eventualmente prodotti, insieme con l'ammontare degli ammortamenti e accantonamenti, rappresenta una fonte per la copertura di nuovi investimenti (usi) di risorse finanziarie.

Come step finale, si confrontano i dati di budget con il conto economico (non civilistico bensì il Conto Economico interno riclassificato) fornito dal management. Si riporta di seguito tale prospetto ponendo in evidenza i valori numerici non di ogni singola voce ma degli aggregati. Alla fine dell'anno, il management confronta i valori preventivati con quelli realmente ottenuti, quindi costi e ricavi preventivati, con costi e ricavi effettivi, per analizzare cause ed eventuali correzioni degli scostamenti.

Costi	
Descrizione	Importo

Materie di consumo	
Prodotti alimentari	
Cantina vini e bibite	
Acquisti di produzione	20.336,33 €
Materiale di cancelleria	
Materiale pubblicitario	
Materiale di pulizia	
Materiale manutenz. e riparaz. propri	
Materiale manutenz. e riparaz. di terzi	
Altri acquisti indeducibili	
Prodotti cartacei sala	
Prodotti igienici camera	
Attrezzatura minuta	
Altri acquisti	40.672,67 €
Provvigioni ad agenzie	
Servizi di pubblicità	

Spese di manutenzione piscina	
Spese di manutenzione software	
Spese di manutenzione impianti	
Spese di manutenzione attrezzature	
Spese di manutenzione altri beni	
Spese di manutenzione telefoni	
Spese di viaggi, vitto, alloggio	
Servizi diversi di gestione	
Servizi altri alberghi	
Spese di vigilanza	
Gas metano	
Servizio trasporto rifiuti	
Lavanderia	
Servizi commerciali e di manutenzione	517.724,38 €
Spese postali	
Assicurazioni	
Spese varie di consulenza	
Servizi amministrativi outsourcing	
Spese per consulenze del lavoro	
Visite mediche dipendenti	
Spese telefoniche	
Disinfestazione e rifiuti	
Energia elettrica	
Canone RAI	
Ascensori	
Spese perizie rischi	
Servizi amministrativi e generali	1.138.993,63 €

Ricavi	
Descrizione	Importo

Corrispettivi ricevute fiscali	
Corrispettivi fatture fiscali	
Corrispettivi bar interno	
Ricevute fiscali caparre	
Corrispettivi vitto e alloggio dipendenti	
Ricavi diversi di gestione	
Cassa bevande	
Ricavi di vendita	1.275.776,00 €
Rimanenze finali e materiali di produzione	
Rimanenze finali merci	- 8.104,00 €
Arrotondamenti attivi	
Provvigioni attive	
Altri ricavi e proventi	924.903,00 €
Interessi attivi su conti correnti	
Proventi finanziari diversi	- €
Contributi in conto esercizio	388.920,00 €

Noleggio arredi ed attrezzature	
Noleggi impianti sportivi	
Oneri assicurativi	
Leasing arredamento	
Sublocazione cucina	
Locazioni, noleggi e licenze d'uso	1.820.285,00 €
Salari e stipendi	
Voucher INPS e dipendenti	
Salari e stipendi	840.467,00 €
Contributi INAIL dipendenti	
Contributi a carico dell'azienda	
Contributi INAIL soci	
Oneri sociali	384.456,00 €
TFR d'esercizio	
Trattamento di Fine Rapporto	14.650,00 €
Erogazioni liberali ai dipendenti	
Altri costi	31.075,00 €
Amm.to costi di costruzione	
Amm.to oneri pluriennali	
Amm.to oneri pluriennali su contratti swap	
Amm.ti immobilizzazioni immateriali	- €
Amm.to fabbricati strumentali	
Amm.to costruzioni leggere	
Amm.to impianti generici	
Amm.to impianti specifici	
Amm.to attrezzatura varia e minuta	
Amm.to macchine ufficio	
Amm.to mobili e arredi	
Amm.ti immobilizzazioni materiali	3.213,00 €
Perdite su crediti deducibili	
Svalutazione crediti attivo circolante	- €

Vidimazione libri sociali			
Imposte sulla pubblicità			
ICI			
SIAE			
Diritto camerale			
Imposte e tasse	18.863,00 €		
Libri, giornali e riviste			
Omaggi di beni prodotti da terzi			
Contributi ad associazioni sindacali			
Valori bollati			
Arrotondamenti passivi			
Soprawvenienze passive			
Convegni, meeting, corsi e fiere			
Altri oneri di gestione	2.697.790,00 €		
Interessi ed oneri su conti correnti			
Interessi ed oneri su altri debiti			
Commissioni su finanziamenti			
Altri oneri finanziari			
Interessi passivi su mutui			
Commissioni bancarie su conto corrente			
Commissioni carte di credito			
Derivati di tasso su mercati OTC			
Interessi ed altri oneri finanziari	43.699,00 €		
Erogazioni liberali deducibili			
Altri oneri straordinari	- €		
Totale Costi	7.572.492,00 €	Totale Ricavi	2.192.575,00 €
Utile d'esercizio	- 5.379.917,00 €	Perdita d'esercizio	- €
Totale a pareggio	2.192.575,00 €	Totale a pareggio	2.192.575,00 €

Si confrontano i ricavi (espressi in euro) derivanti dal Conto Economico con quelli stimati nel Budget Room Division.

Tabella 27.2 – Confronto Budget Room Division e dati a consuntivo

Ricavi Room Division		
Budget Room Division	Conto Economico 2020	Delta
2.103.564,55 €	2.200.679,00 €	97.114,45 €

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Dal confronto proposto si evince come le previsioni siano state abbastanza rispettate, in continuità con quanto riportato negli anni precedenti. Si vede anzi come le previsioni ipotizzate al ribasso siano state superate dai ricavi effettivamente conseguiti nel corso del 2020. Tale risultato non è in contrasto con la generale diminuzione di clientela negli alberghi avvenuta nel corso del 2020: gli ospiti che soggiornano al Parco dei Principi appartengono tendenzialmente ad un segmento alto spendente che consente perciò all'azienda di compensare le mancate presenze con alti ricavi unitari. Oltre a questo, l'albergo ha subito la chiusura (come da disposizioni governative) nel periodo tra fine febbraio e metà giugno 2020 per poi riaprire (anche se a capienza ridotta) fino a metà settembre

2020 circa, per poi subire nuovamente la chiusura. Questo ha permesso di “recuperare” parte dell’operatività, seppure con tutte le limitazioni derivanti dallo scoppio della pandemia.

Si è proceduto quindi ad effettuare l’analisi degli scostamenti per andare ad individuare le aree, nello specifico inerenti ai costi, che hanno differito in maniera più o meno rilevante sulle previsioni di budget. Per una più chiara esposizione ci si è riferito agli aggregati evidenziati nel prospetto di Conto Economico.

Tabella 27.3 – Confronto Master Budget e dati a consuntivo lato costi

	Tot. Budget	Conto Economico	Delta
Costi del personale lordi	1.807.320,00 €	1.270.648,00 €	536.672,00 €
Costi F&B	280.438,00 €	20.336,33 €	260.101,67 €
Costi diversi di produzione	73.124,00 €	40.672,67 €	32.451,33 €
Costi amministrativi diversi	3.573.463,00 €	4.354.775,00 €	- 781.312,00 €
Godimento beni di terzi	2.146.499,00 €	1.820.285,00 €	326.214,00 €
Tot. Costi Operativi	7.880.844,00 €	7.506.717,00 €	374.127,00 €
Ammortamenti	132.240,00 €	3.213,00 €	129.027,00 €
Oneri finanziari	151.482,00 €	43.699,00 €	107.783,00 €
Imposte e tasse	46.702,00 €	18.863,00 €	27.839,00 €
Totale Costi	8.211.268,00 €	7.572.492,00 €	638.776,00 €

Fonte: elaborazione dati forniti dallo staff amministrativo del Parco dei Principi Grand Hotel & SPA

Risulta abbastanza intuitivo comprendere le ragioni di differenze così ampie: la pandemia da Covid-19 ha costretto l’azienda a vedere significativamente ridotte le presenze all’interno della struttura e a praticamente vedere azzerata l’attività congressuale che, come si è detto, costituisce circa il 57% del fatturato totale. In termini di costi, si vede come l’unico differenziale in negativo sia dato dall’ammontare dei costi amministrativi sostenuti maggiore di quanto preventivato: questo in ragione del fatto che proprio l’alto rischio infettivo dato dal virus ha costretto il sostenimento di ingenti costi di sanificazione da parte di personale e ditte specializzate per poter riprendere le attività in maniera sicura ma anche le spese sostenute per poter permettere al personale ed agli ospiti di lavorare e soggiornare in un ambiente sanificato e dotato di ogni strumento adatto all’uopo.

Per ciò che riguarda le altre categorie di costo, la riduzione deriva sostanzialmente dalle mutate condizioni generali che hanno permesso (o per meglio dire, hanno costretto) la rinegoziazione dei contratti per poter sostenere, per quanto possibile, il periodo pandemico. A titolo di esempio, le

forniture di cibi e bevande sono state ridotte del 93% proprio per la mancanza di clientela, così come i costi del personale hanno subito una significativa diminuzione di circa il 30% dovuta fondamentalmente alla non necessità di ricorrere a personale stagionale ma anche alle diminuzioni in termini di stipendio per il personale che non aveva modo di lavorare in presenza ed ai (pochi) licenziamenti. La diminuzione delle quote di ammortamento deriva invece dalla dismissione di alcuni asset materiali non *core* avvenuta in piena pandemia.

Il confronto tra l'utile effettivamente conseguito così come riportato in Conto Economico e le stime effettuate in sede di budget è certamente impietoso: un evento di portata mondiale come la pandemia da Covid-19 ha avuto un impatto sulla vita di noi tutti ed in maniera particolare su tutta l'industria turistica nella sua più ampia definizione. Risulta chiaro quindi come sia facile intuire il sostanzioso abbassamento dei numeri rispetto agli anni precedenti come riportato nei prospetti allegati in precedenza. Nel caso in esame, è immediato riconoscere come la quasi totale assenza di attività congressuali nel corso del 2020 abbia avuto una forte ripercussione in termini di fatturato generale (ricordando anche che la divisione MICE contribuisce al fatturato totale dell'azienda per circa il 57%) determinando una perdita per l'esercizio chiuso al 31.12.2020.

6.7 Considerazioni conclusive

Nel corso di questo ultimo capitolo si è visto nella pratica come viene utilizzato il prospetto di budget nell'ambito di un'impresa alberghiera strutturata. Si è dimostrato come funziona nella pratica il processo di budgeting ed il suo controllo e si è posto, infine, in evidenza come il budget funga da guida sulla base della quale le operazioni di gestione vengono svolte ma allo stesso tempo necessiti di una redazione attuata in maniera ragionevole e realistica per evitare quanto più possibile di incappare in valutazioni errate. La disamina dell'impresa oggetto di studio ed osservazione ha dato modo di confermare in ultima analisi l'idea iniziale del presente elaborato, ovvero l'esistenza di una relazione diretta tra la tipologia di gestione dell'impresa alberghiera e l'approccio verso le modalità di adozione di strumenti contabili ed extra-contabili di analisi e controllo di gestione.

Al netto delle considerazioni derivanti dall'operare in un contesto pandemico, si è posto fortemente l'accento su come il management debba cercare di correggere la propria direzione ed i propri obiettivi non solo in termini di scostamenti negativi ma anche di scostamenti positivi poiché, come detto più volte, una apparente situazione favorevole potrebbe nascondere insidie per l'impresa.

Il budget ed i processi di controllo di gestione in generale non rappresentano quindi una “formula miracolosa” per prevedere esattamente gli accadimenti futuri ma rappresentano un punto di partenza ed un punto di riferimento in corso d’opera per il management aziendale, passibile oltretutto di continua revisione ed aggiornamento in maniera tale proprio da preveder al meglio quali saranno gli accadimenti di gestione nell’esercizio di riferimento. Tali processi e strumenti consentono l’attuazione di un controllo gestionale continuo, tracciano la direzione nelle condizioni di poter valutare l’operato dei vari centri di responsabilità aziendali potendo eventualmente individuare e migliorare le inefficienze e rivedere e riformulare gli obiettivi prefissati.

In ultima analisi, si tratta di strumenti necessari e moderni per una efficace programmazione e controllo della gestione; essi mettono in evidenza i programmi economico-finanziari della politica aziendale e si presentano come un insieme coordinato di preventivi particolari e relativi ai vari settori ed ai vari aspetti della gestione.

Bibliografia

Aloi F e Aloi A., 2012, “Il budget e il controllo di gestione per le PMI”, Ipsos Gruppo Wolters Kluwer, Milano.

Amaduzzi A., 1978, “L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni”, Utet, Torino.

Amigoni F., 1988 “Misurazioni d’azienda. Programmazione e controllo”, Giuffrè Editore, Milano.

Amigoni F. e Caglio A., 2012, “Budget”, Egea, Milano.

Amodeo D., 1990, “Ragioneria generale delle imprese”, Giannini, Napoli.

Anthony R. N., 1967, “Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi”, ETAS, Milano.

Anthony R. N., 1990, “Il controllo manageriale”, Franco Angeli, Milano.

Arcari A. M., 2009, “Programmazione e controllo”, McGraw-Hill, Milano.

Arnold J. e Turley S., 1996, “Accounting for management decision”, Prentice Hall International, Salisbury.

Avi M. S., 2007, “Controllo di gestione: aspetti contabili, tecnico operativi e gestionali”, Il Sole 24 Ore, Trento.

Bastia P., 2001, “Sistemi di pianificazione e controllo”, Il Mulino, Bologna.

Bergamin Barbato M., 1991, “Programmazione e controllo in un’ottica strategica”, Utet, Torino.

Bianchi G., 1996, “Budget: tecniche applicative per la previsione economica, patrimoniale e finanziaria delle imprese industriali e commerciali, degli enti bancari e assicurativi”, Egea, Milano.

Bocchino U., 1988, “La contabilità industriale a costi consuntivi”, Giuffrè Editore, Milano.

- Bocchino U., 2008, “Controllo di gestione: principi generali, tecniche, strumenti e applicazioni”, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Brusa L., 2012, “Sistemi manageriali di programmazione e controllo”, Giuffrè Editore, Milano.
- Brusa L., 1995, “Contabilità dei Costi”, Giuffrè Editore, Milano.
- Brusa L., Dezzani F., 1981, “Il piano e budget d’impresa”, Giappichelli Editore, Torino.
- Brusa L., Dezzani F., 1983, “Budget e controllo di gestione”, Giappichelli Editore, Torino.
- Bubbio A., Cacciamani S., Rubello U. e Solbiati M., 2011, “Strategie e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale”, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, Milano.
- Bubbio A., 2000, “Il budget”, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Carra S., 2016, “Il controllo di gestione delle imprese alberghiere. Il sistema di controllo di gestione delle imprese alberghiere: aspetti teorici ed analisi di un caso pratico”, Edizioni Accademiche Italiane.
- Cavazzoni C. e Santini F., 2013, “La dinamica economica e finanziaria nell’informativa del bilancio di esercizio”, Giappichelli Editore, Torino.
- Debernardi P. e Devalle A., 2014, “Sistemi di rilevazione e misurazione delle performance aziendali”, Giappichelli Editore, Torino.
- Facchinetti I., 2008, “La contabilità dei costi”, in “Controllo di gestione, principi generali, tecniche, strumenti e applicazioni” a cura di Bocchino U., Il Sole 24 Ore, Milano.
- Grasselli A., 2007, “Contabilità, Finanza e Controllo”, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Innes J., Mitchell F., 1994, “I costi di struttura. Metodologia ed analisi di gestione”, EGEA, Milano.
- Lizza P., 2007, “Controllo di gestione e performance aziendale”, Giuffrè Editore, Milano.

Magliacani M., 2005, “Dalla pianificazione aziendale al budget strategico”, in “Manuale di controllo di gestione”, a cura di Donna G. e Riccaboni A., Ipsoa.

Marchi L., Paolini A., 1992, “Il piano dei conti”, Ergon Business Communication, Milano.

Mariani C. e Silva A., 2014, “Il controllo del flusso di cassa”, Franco Angeli, Milano.

Paolini A., 1993, “Il controllo strategico. Uno schema di analisi”, Giuffrè Editore, Milano.

Piccari P. L., Santori A. e Santori U., 2009, “Leggere il bilancio”, Il Sole 24 Ore, Milano.

Rea M. A., 2001, “Informazione di bilancio e situazione finanziaria d’impresa”, Giappichelli Editore, Torino.

Selleri L., 1990, “Budget d’esercizio: strumenti di programmazione, controllo e motivazione”, ETAS Libri, Milano.

Tullio A., 2004, “Dall’analisi del bilancio al budget”, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, Milano.

Per quanto invece concerne le fonti bibliografiche inerenti ai temi più prettamente legati all’ambito alberghiero:

Aiello G., 1988, “Imprese alberghiere e turistiche. Organizzazione, gestione e marketing”, HOEPLI, Milano.

Allen D., 1983, “Accommodation and cleaning services”, volume “Il management”, Hutchinson, Londra.

Amoroso M., 1984, “Economia e organizzazione delle aziende alberghiere”, Pacini, Pisa.

Avi M. S., 1995, “Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere”, Giappichelli Editore, Torino.

Cantino V., 1994, “L’economia delle imprese di ristorazione collettiva”, Giuffrè Editore, Milano.

Cipriani M., 1999, “Azienda alberghiera”, Buffetti, Roma.

D’Elia A., 1998, “Economia e gestione delle imprese turistiche”, Etas Libri, Milano.

Ferrero G., Pisoni P., Puddu L., Volpato O., 1983, “Manuale di amministrazione alberghiera”, Giuffrè Editore, Milano.

Gagliardi T., 1977, “L’impresa alberghiera”, Editrice Universitaria Venezia, Venezia.

Kavasana M., 1987, “Hotel information System”, CBI, Boston.

Lattin G., 1977, “Modern hotel management”, W.H. Freeman, San Francisco.

Liberatore G., 1993, “Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive”, CEDAM, Padova.

Locane P. D., 2009, “Revenue management. Yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e alle industrie dei servizi”, Marco Valerio Editore.

Lupidi M., 1996, “Elementi di economia aziendale e contabilità per le imprese turistiche”, Franco angeli, Milano.

Modica P. D., 2004, “La contabilità per la direzione nelle imprese alberghiere”, Giuffrè Editore, Milano.

Orefice F., 2006, “La performance dell’impresa alberghiera. Il ruolo dell’informazione per i recuperi di efficienza”, Giovani Albergatori Federalberghi, www.federalberghi.it.

Orefice F., 2008, “Il piano di sviluppo per l’impresa alberghiera. Analisi di un caso di riposizionamento”, Giovani Albergatori Federalberghi, www.federalberghi.it.

Orefice F., 2005 “Imprese alberghiere e creazione di valore. La nuova bussola che orienta la gestione verso l’ottimizzazione delle risorse”, Giovani Albergatori Federalberghi, www.federalberghi.it.

Peroni G., 1988 “Economia e management delle imprese alberghiere”, Franco Angeli, Milano.

Ricci P., 2000, “Il bilancio d’esercizio delle imprese alberghiere”, Giappichelli Editore, Torino.

Rispoli M. e Tamma M., 1991, “Le imprese alberghiere”, CEDAM, Padova.

Salmi E., 1993, “L’impresa alberghiera, gestione e controllo” CLUEB, Bologna.

Salzano A., 1967, “Organizzazione, analisi dei costi e struttura del bilancio di esercizio delle imprese alberghiere”, in Rivista Italiana di Ragioneria.

Sirianni C., 1997, “Economia e gestione strategica dell’azienda alberghiera”, Giappichelli Editore, Torino.

Volpatto O., 1982, “L’impresa alberghiera”, Giuffrè Editore, Milano.

Gray W. e Liguori S., 1994, “Hotel and motel management and operation”, Prentice Hall International, New Jersey.

Materiali didattici

Busco C. e Granà F., “Planning and Control”, A. A. 2020-2021, LUISS Guido Carli

Busco C. e Granà F., “Controllo di Gestione Avanzato”, A. A. 2016-2017, LUISS Guido Carli

Di Lazzaro F. “Controllo di Gestione Avanzato”, A. A. 2015-2016, LUISS Guido Carli

Magnanelli B. S., “Analisi Finanziaria”, A. A. 2019-2020, LUISS Guido Carli

Izzo M. F. “Controllo di Gestione Avanzato”, A. A. 2015-2016, LUISS Guido Carli

Riassunto

Obiettivo di questo lavoro è descrivere come le imprese alberghiere operano non solo a livello di attività *core* ma come pianificano la propria gestione e come questa viene tenuta sotto controllo dal management e con quali strumenti. La gestione della contabilità d'impresa rappresenta solo uno dei molti strumenti a disposizione del management o dell'imprenditore ai fini del posizionamento competitivo dell'impresa nell'ambito del proprio contesto di riferimento. I cambiamenti in atto nel mercato turistico, in particolare la sua progressiva globalizzazione e l'evoluzione della domanda verso esigenze sempre più articolate e non ultimo il fenomeno della pandemia da Covid-19 impongono agli operatori turistici ma anche ai soggetti pubblici territoriali lo sviluppo di nuove competenze e capacità per poter ottenere e mantenere un proprio vantaggio competitivo. Le conoscenze richieste per operare nel settore richiedono sempre più la consapevolezza di metodi di pianificazione e controllo delle imprese e delle potenzialità di una corretta gestione finanziaria necessari allo sviluppo aziendale. Le ragioni dell'interdisciplinarietà tra turismo, gestione d'impresa e finanza sono molteplici e richiedono un approccio in grado di applicare i principali schemi e concetti nelle politiche del turismo a livello sia di comparto sia di gestione della destinazione.

La base di un efficiente ed efficace sistema informativo aziendale è costituita dalle rilevazioni quantitative dei risultati, sia interni che esterni. In altre parole, le decisioni prese dal management aziendale vengono trasformate in dati tangibili tramite rilevazioni quantitative; questo consente non solo di "correggere il tiro" per le decisioni future ma anche e forse soprattutto consente di selezionare ed interpretare nel modo più opportuno e corretto le giuste informazioni per la vita dell'impresa e le informazioni esterne.

Ai fini qui proposti, la più significativa differenza tra il sistema di contabilità generale e quello di contabilità analitico-gestionale risiede nell'obbligatorietà di tenuta delle scritture: per quanto riguarda la contabilità generale, infatti, la tenuta è obbligatoria mentre per la contabilità analitico-gestionale non solo la tenuta è del tutto facoltativa ma anche la forma stessa delle scritture è a totale discrezione dell'impresa. Da questo derivano una serie di conseguenze di natura squisitamente gestionale tra le quali la possibilità di individuare i centri di costo aziendali utilizzando delle regole pratiche. I centri di costo che tipicamente si possono osservare all'interno di un'azienda alberghiera possono essere suddivisi e raggruppati in gruppi omogenei a seconda del grado di misurabilità delle relazioni. Il grande vantaggio dell'utilizzo del metodo del centro di costo nell'ambito dei sistemi

tradizionali di *cost management* è quello di arrivare ad avere, nella maniera più veritiera possibile, una corrispondenza tra il costo ed il prodotto o servizio finale. Il risultato è quindi quello di avere un'effettiva fonte dei costi, procedendo ad aggregazioni intermedie. Ancora prima di strutturare un efficace sistema di controllo di gestione, è pertanto fondamentale per qualsiasi impresa dotarsi di un'adeguata e funzionale struttura organizzativa ed informativa.

Nell'ambito di un contesto aziendale, i vari responsabili (operativi e non) hanno, tra gli altri, il compito di assicurare contemporaneamente l'efficienza nell'utilizzo delle risorse a disposizione e l'efficacia nel perseguimento degli obiettivi aziendali, nonché il miglioramento della qualità percepita dei clienti. Formalmente, questa tipologia di attività prende il nome di controllo direzionale, o *management control*. Tipicamente, vi è un budget specifico per ogni area operativa dell'impresa (budget settoriale) mentre, a livello globale di impresa, il budget si va a comporre dei documenti tipici di quello che è un vero e proprio bilancio preventivo, formato quindi da Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario. A livello funzionale, pertanto, il budget rappresenta un importantissimo strumento di controllo di gestione poiché coordina e sintetizza i dati relativi alle singole aree operative in un'ottica futura.

Caratteristiche peculiari del budget come strumento di controllo di gestione sono quindi la sua derivazione dal piano strategico aziendale, la sua articolazione per centri di responsabilità e per periodi di tempo tipicamente infra-annuali ma soprattutto il suo ruolo fondamentale di "traduttore" in termini economico-finanziari degli obiettivi che l'azienda intende raggiungere nel periodo prossimo in termini di obiettivi, decisioni e risorse. In questo senso, è possibile esprimere previsioni, obiettivi, mezzi e scelte in termini quantitativo-monetari sia sotto l'aspetto economico della gestione (ovvero ricavi e costi) sia sotto l'aspetto finanziario della gestione (ovvero entrate-uscite di cassa), portando all'indubbio vantaggio della comparabilità dei programmi di gestione e delle informazioni aziendali.

La redazione dei budget operativi è, come detto, conseguente all'analisi dell'impresa nella sua interezza e per aree gestionali distinte, ognuna delle quali ha un diverso obiettivo da perseguire. I budget operativi vengono redatti in un'ottica settoriale, ovvero tenendo in considerazione ogni area gestionale in cui viene suddivisa l'impresa che elaborerà quindi un proprio budget esplicitando gli obiettivi specifici. Tuttavia, anche se ogni centro di responsabilità ha i propri obiettivi peculiari, sarà necessario avere una globale coerenza tra essi.

L'elaborazione di numerosi budget suddivisi per aree operative non deve pertanto portare a ritenere che si possano effettuare valutazioni preventive in maniera separata: tutti i budget operativi devono essere coordinati in un'ottica di più ampia portata ed anche con il necessario supporto del budget finanziario, mediante il quale i vari obiettivi verranno confrontati con la loro fattibilità finanziaria.

L'attività alberghiera si costituisce di un insieme di servizi tra loro variamente connessi rispetto ad un nucleo centrale caratteristico riconducibile alla produzione ed allo scambio del servizio di ospitalità. A tale tipologia di servizio, che definiamo *core*, si possono aggiungere diversi servizi accessori e strumentali in funzione di numerose variabili. Il ruolo centrale assunto dal servizio di ospitalità fa sì che non sia inusuale focalizzarne l'area di risultato intorno, indipendentemente dalla gamma di servizi accessori offerti.

Il budget relativo alle camere assume una rilevanza particolarmente ampia poiché rappresenta per l'appunto il *core business* che contraddistingue tutta l'attività imprenditoriale alberghiera: questo perché non è solo legato alle previsioni sulle presenze degli ospiti della struttura ma permette anche di farsi un'idea di massima anche su tutti gli altri servizi offerti. La determinazione del volume delle vendite da inserire nel budget è successiva alla formulazione delle previsioni relative al volume di presenze (ovvero al volume di vendita delle camere in termini fisici e quantitativi) ed al volume dei ricavi (ovvero la determinazione della grandezza prezzo/quantità).

La divisione relativa al ristorante, bar e minibar o più in generale quella relativa alla somministrazione di cibi e bevande costituisce certamente la seconda area in ordine di importanza per le imprese alberghiere: infatti, se intorno alle camere si concentra il servizio principale dell'impresa alberghiera, generi alimentari e bevande costituiscono la maggior parte degli acquisti periodici e le rimanenze di fine esercizio. Non bisogna dimenticare, tra l'altro, che il servizio ristorante rappresenta uno dei fattori di maggiore peso nella soddisfazione dell'ospite, il quale ripone nel comfort della camera ma anche nella buona cucina gli elementi decisionali determinanti per un possibile ritorno nella struttura nella quale ha soggiornato.

Il processo di *budgeting* non si esaurisce con le due sole divisioni menzionate, poiché si prevede che la struttura alberghiera oggetto di analisi si componga di ulteriori servizi accessori oppure ancora si proceda alla redazione del budget di cassa per il fabbisogno finanziario di breve termine e/o alla redazione del budget degli investimenti, del marketing e dei costi amministrativi, facenti parte a loro volta di quello che si definisce come il budget generale d'impresa.

Si propone quindi un'analisi di alcune tipologie di budget esemplificative per alcune strutture alberghiere ed altre tipologie di budget che, pur non rappresentando elementi di specificità per le imprese alberghiere, tuttavia definiscono piuttosto bene l'ambito operativo delle stesse, richiamando l'utilità del budget ai fini della pianificazione aziendale come esposto in precedenza nel presente capitolo. La redazione del budget di cassa, in particolare, è di fondamentale importanza nel settore alberghiero (e non solo), dove le imprese sono soggette alla stagionalità della domanda, elemento questo che comporta un'oculata gestione della liquidità disponibile da parte del management alberghiero.

Il prospetto in budget generale d'impresa (o *Master Budget*) ricalca la struttura del bilancio di esercizio distinguendosi da esso per la redazione a valori programmati e non consuntivi, come detto. Per ciò che concerne il budget patrimoniale, esso viene redatto seguendo, prassi questa universalmente riconosciuta, il criterio finanziario di riclassificazione dello Stato Patrimoniale, consentendo quindi di determinare gli indici di valutazione dell'equilibrio patrimoniale aziendale (a sinistra nel prospetto impieghi: Capitale Investito Operativo Netto -CION- e a destra nel prospetto fonti: Patrimonio Netto e Posizione Finanziaria Netta -PFN-).

Diversa può essere invece l'impostazione del budget economico, a seconda dell'evidenza che si vuole dare ai vari componenti di reddito ed ai vari margini. Una possibile scelta di redazione è quella di riclassificazione a costo del venuto e ricavi, che consente di approfondire l'andamento complessivo della gestione tipica e delle attività non caratteristiche garantendo una visione globale e proficua ai fini delle analisi.

In ultima analisi, il budget d'impresa (*Master Budget*) rappresenta i dati di budget operativi ed i risultati ottenuti dall'analisi di fattibilità finanziaria dei budget delle fonti di finanziamento, dei fabbisogni e dei budget di cassa. Il prospetto generale assume comunque una valenza relativamente minore rispetto ai singoli budget parziali, rappresentando essi gli obiettivi sui quali i manager devono concentrarsi per raggiungere i propri obiettivi.

Si è evidenziata la necessità di utilizzare strumenti contabili ed extra-contabili con il fine di rendere per il management le informazioni (reddituali, finanziarie, patrimoniali eccetera) sulla gestione quanto più precise possibile per poter prendere le decisioni nella maniera più opportuna. Non sempre, come detto, le informazioni contenute nel solo bilancio d'esercizio sono sufficienti poiché si tratta comunque di un prospetto "di sintesi" che ha lo scopo principale di informare tutti gli *stakeholders* (interni ma anche e soprattutto esterni) sulla capacità di generazione di reddito da parte dell'impresa. Il bilancio di esercizio pubblicato dalle imprese e disciplinato dal Codice civile è,

infatti, uno strumento conoscitivo “generalista”. Ma la sola informativa sulla detta capacità reddituale non è, per l'appunto, sufficiente per il management che richiede invece una visione più approfondita e con una diversa modalità dei vari aggregati e delle varie voci che compongono il prospetto ai fini di una maggiore consapevolezza in sede decisionale. Si andranno a vedere, pertanto, gli strumenti a disposizione del management per poter analizzare e valutare dettagliatamente l'andamento gestionale. Questa tipologia di strumenti rappresenta la cosiddetta contabilità analitica che rappresenta a sua volta il punto di partenza per il processo decisionale del management.

Il fabbisogno finanziario di un'impresa alberghiera presenta caratteristiche di durevolezza per ciò che riguarda gli investimenti in *asset* fissi e per la gestione del ciclo del circolante, che ha la necessità per sua definizione di continuo rinnovamento. La capitalizzazione risulta piuttosto elevata a fronte di finanziamenti a medio e lungo termine e l'incidenza dei costi fissi è forte, tanto da allungare notevolmente i tempi per il raggiungimento dell'equilibrio economico.

Il Margine di Contribuzione rappresenta lo strumento maggiormente idoneo per sapere se e quanto l'attività operativa sia in grado di coprire i costi fissi aziendali. Tale margine va considerato, secondo ormai prassi consolidata, in relazione a combinazioni parziali dell'impresa. In altre parole, il margine va contestualizzato alle differenti attività che l'azienda svolge nel corso delle normali dinamiche di gestione.

In tale ottica, è da menzionare un elemento tipico dell'attività alberghiera: la stagionalità. Analizzando i margini di contribuzione relativi alla stagione invernale ed alla stagione estiva (ipotizzando di comprendere in queste rispettivamente l'autunno e la primavera), occorre tenere presente i picchi di ricavi e di costi derivanti dai periodi di maggiore lavoro per l'impresa a seconda dell'offerta proposta (si pensi alle località sciistiche o balneari). In questi casi, è chiaro come la minore redditività di alcune aree sia dovuta proprio ai periodi di minore lavoro per la struttura. Il sorgere di decisioni di tipo *Make or Buy* legata all'industria alberghiera è certamente legata, soprattutto negli ultimi decenni, alla volontà delle strutture di integrare i propri servizi offerti ed anzi proporre di nuovi. Se in passato, infatti, il singolo servizio del pernottamento era facilmente gestibile dall'impresa era perché l'impresa stessa nasceva proprio per soddisfare quel bisogno. Oggi, nell'ottica di una maggiore efficienza è spesso preferito da molte imprese (sia grandi che medio-piccole) delegare alcune attività a soggetti terzi, garantendo massima qualità a costi anche inferiori: in effetti, non va sottovalutato il fattore qualitativo offerto da fornitori specializzati nello svolgimento di talune attività anche a fronte di parità di costi sostenuti (se svolta internamente).

Per ciò che attiene la *Break-Even analysis* nel contesto di riferimento, ovvero quello alberghiero, si è più volte affermato che tipicamente la struttura dei costi di un'impresa in esso operante risulta piuttosto rigida. Questo perché si è in presenza di un ampio ammontare di *CapEx* (ovvero di investimenti) sia nelle fasi iniziali ma anche nel prosieguo della vita dell'impresa ma anche di altre voci di costi fissi che sono nettamente superiori a quelli variabili come, ad esempio, il costo del lavoro. Sulla base del presupposto che l'impresa alberghiera non vende un singolo servizio (quantomeno questo è quello che accade nella ormai stragrande maggioranza dei casi), è intuibile come sia poco utile una analisi di Break-Even in termini generali: sia perché, per come esposta finora, essa si basa su un risultato finale espresso in termini di unità prodotte e vendute e sia perché un singolo BEP a fronte di più attività svolte certamente non risulta troppo di aiuto: non è quindi sensato determinare un punto di pareggio unico e generale, ma appare certamente molto più utile andare a determinare un BEP generale sul fatturato oppure (o anche in aggiunta) andare a determinare un *Break-Even Point* per aree di risultato. Per le imprese alberghiere, nello specifico, è particolarmente importante determinare il BEP nelle diverse stagionalità (definite come periodi di apertura e di chiusura oppure alta e bassa stagione) prendendo, quindi, a riferimento la distinzione tra costi fissi strutturali e costi fissi di gestione: il management (o l'imprenditore) può quindi calibrare l'ammontare dei costi fissi di gestione e determinare il punto di pareggio sulla base dei propri obiettivi di fatturato. In altri termini, dati come immodificabili nel breve periodo i costi fissi di struttura, i rimanenti costi fissi di gestione possono essere oggetto di scelte discrezionali.

Si è parlato di fatturato, vendita dei servizi alberghieri e prezzo delle singole camere e si è anche detto che, in sede di redazione del budget *Room Division*, è compito del management responsabile dell'area definire i diversi prezzi applicabili sulla base di alcuni parametri, in primis la tipologia di clientela. Ciò che il management responsabile dell'area deve fare è applicare un metodo scientifico di determinazione dei prezzi, basato su un insieme di tecniche di previsione della domanda, impiegate per capire se il prezzo deve essere alzato o abbassato e se una richiesta di prenotazione debba essere accettata o rifiutata, al fine di rendere massimo il fatturato. Tale è la definizione di *yield management*, letteralmente "gestione del rendimento", che guida le azioni di vendita verso le migliori opportunità di incremento dei ricavi.

In ultimo, dopo aver esaminato le principali caratteristiche dei budget di un'impresa alberghiera, si ritiene utile analizzare un caso reale ovvero sia l'analisi completa e puntuale di un'impresa che è proprietaria e gestisce una struttura alberghiera 5 stelle lusso a Roma, il Parco dei Principi Grand Hotel & SPA.

