



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Triennale in Economia e Management

Cattedra di Pianificazione e Controllo

**Budgeting e Controllo di gestione nell'ambito
dell'industria alberghiera.
Il caso del Gruppo PPHE- Park Plaza Victoria
Amsterdam.**

RELATORE

Prof. Cristiano Busco

CANDIDATO

Martina Vianello

Matr. 258681

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

SOMMARIO

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: BUDGETING E CONTROLLO DI GESTIONE. ASPETTI GENERALI E TEORICI	5
1.1 Il Controllo di Gestione: definizione del concetto.....	6
1.2 Definizione di contabilità analitico gestionale.....	11
1.3 Classificazione dei costi.....	15
1.3.1 Costi fissi e costi variabili.....	15
1.3.2 Costi diretti e indiretti.....	21
1.3.3 Activity Based Costing.....	23
1.4 Corporate Reporting: Integrated Thinking & Reporting.....	26
CAPITOLO 2: CONTROLLO DI GESTIONE DELL'INDUSTRIA ALBERGHIERA DI LUSO	29
2.1 Definizione e ambito dell'industria.....	29
2.2 Articolazione dell'impresa alberghiera in reparti.....	32
2.3 Il budgeting system.....	35
2.3.1 Aspetti generali e definizione di budget.....	38
2.3.2 Il budget per reparto.....	44
2.3.3 Budget altre aree operative.....	48
2.3.4 Budget affitti, concessioni, commissioni e altri ricavi.....	48
2.3.5 Budget marketing.....	49
2.3.6 Budget costi amministrativi.....	49
2.3.7 Budget Investimenti.....	50
2.3.8 Budget finanziario.....	51
2.3.9 Budget generale di impresa.....	53
CAPITOLO 3: il Gruppo PPHE e l'hotel Park Plaza Victoria di Amsterdam	54
3.1 Introduzione.....	55
3.2 La strategia di sviluppo.....	57
3.3 Principali risultati economico finanziari.....	60
3.4 Piano ESG.....	62
3.5 Modello di Pianificazione e Controllo.....	65
CONCLUSIONE	67
BIBLIOGRAFIA	69

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa tesi è quello di fornire un'analisi accurata del settore del turismo e descrivere come le imprese alberghiere 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.

La scelta di analizzare questo particolare argomento è stata fatta grazie a un profondo interesse verso il mondo alberghiero coltivato fin da bambina in seguito a diversi stage effettuati negli ultimi 5 anni in diversi hotel di lusso sia in Italia che all'estero.

In queste occasioni ho, infatti, avuto modo di entrare in stretto contatto con tutte le realtà tipiche di un albergo: ho potuto svolgere attività di supporto dei colleghi in front office e, attività per me fondamentali, di back office che evidenziano tutto ciò che è necessario per una perfetta gestione dell'impresa alberghiera. Sono state esperienze estremamente formative sia a livello professionale, sia a livello umano: ho incontrato clienti provenienti da tutto il mondo e lavorato con colleghi sempre disponibilissimi ad insegnarmi come svolgere il mio lavoro. Ho imparato che in un albergo l'obiettivo principale è la soddisfazione del cliente e tutte le attività sono volte a questo.

In particolare, le mie esperienze mi hanno anche fatto capire che è fondamentale conoscere in modo accurato i processi aziendali, chi sono i vari responsabili e quanto quindi il controllo di gestione sia rilevante e di supporto per il "management" al fine di prendere le decisioni corrette, intercettare le possibili aree di rischio ed individuare le azioni correttive.

La tesi si articola in tre capitoli, partendo dai 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 mostra una panoramica generale delle caratteristiche peculiari delle imprese alberghiere in termini di struttura e di altre fattispecie tipiche. Viene descritto il percorso di formazione di budget e vengono delineati i principali strumenti a disposizione del management per la redazione dei vari budget settoriali. Nello specifico, vengono analizzati i principali budget operativi da cui è composta un'impresa alberghiera, concludendo con il Budget generale d'impresa.

L'elaborato si conclude, al terzo capitolo, con l'analisi di un caso aziendale reale relativo alla pianificazione ed alla redazione del budget generale di una società immobiliare internazionale operante nel settore dell'ospitalità: il PPHE Hotel Group, il quale beneficia di una licenza esclusiva e perpetua da parte di Radisson Hotel Group, uno dei maggiori gruppi alberghieri del mondo, per lo sviluppo e la gestione di hotel e resort a marchio Park Plaza® in Europa, Medio Oriente e Africa.

In particolare approfondendo, anche grazie ad un'intervista svolta al Senior Business Controller del gruppo, le principali caratteristiche del controllo di gestione applicato alla struttura alberghiera 4 stelle situata a Amsterdam, il Park Plaza Victoria Amsterdam, dove la scrivente ha avuto il piacere di lavorare nel periodo tra giugno e agosto 2022 nel dipartimento di Revenues and Sales come Revenues Coordinator.

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

1.1 Il Controllo di Gestione: definizione del concetto

L'azienda viene considerata come un organismo estremamente complesso proteso al conseguimento di una pluralità di interessi e attese. In tale contesto, la gestione e il coordinamento di questa moltitudine di fini ha nella gestione delle informazioni uno dei suoi momenti fondamentali a supporto delle decisioni aziendali.

Le decisioni prese dal management aziendale vengono trasformate in dati tangibili tramite rilevazioni quantitative e qualitative attraverso sistemi formali caratterizzati da regole di misurazione e rappresentazione e questo consente non solo di “correggere il tiro” per le decisioni future ma anche 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.

Il controllo di gestione può essere visto come un processo di raccolta, analisi e diffusione di informazioni utili per dirigere al meglio un'impresa. Il controllo di gestione è il necessario feedback sull'andamento dell'azienda: individua le funzioni e i reparti che hanno contribuito al raggiungimento degli obiettivi, previene situazioni difficili e consentendo di intervenire con correzioni gestionali per migliorare l'utilizzazione delle risorse.

Il controllo di gestione è l'attività di guida e orientamento della gestione, in grado di assicurare che le risorse economiche ed i fattori produttivi a disposizione dell'azienda siano impiegati in modo efficace ed efficiente coerentemente agli obiettivi prestabiliti. Il controllo di gestione è, quindi, uno strumento di government, di monitoraggio e di valutazione; risponde ad esigenze informative interne e, non essendo obbligatorio per

legge, è organizzato e utilizzato da ogni impresa nel modo più appropriato rispetto alla tipologia di attività svolta, allo stile direzionale del management.

Il controllo di gestione “si occupa di un sistema direzionale che le aziende adottano per rendere più razionale e consapevole la propria gestione, e in particolare per: A. Guidare le scelte dei manager ai vari livelli organizzativi verso gli obiettivi prestabiliti; B. Responsabilizzare i manager stessi sui risultati conseguiti.”¹

La funzione è pertanto soprattutto principalmente quella di monitoraggio e indirizzo dei comportamenti dei manager verso la realizzazione degli obiettivi prefissati e, attraverso la raccolta, l’analisi e la diffusione di informazioni, assicurare l’efficiente ed efficace impiego delle risorse e degli input a disposizione, rendendo possibile l’individuazione tempestiva di un problema, intervenendo dove questo è emerso e permettendo ai manager la risoluzione dello stesso in tempi celeri, facendo sì che sia possibile raggiungere gli obiettivi maturati in sede di pianificazione. In tal senso esso è un elemento di raccordo tra la fase politica previsionale e la fase operativa.²

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

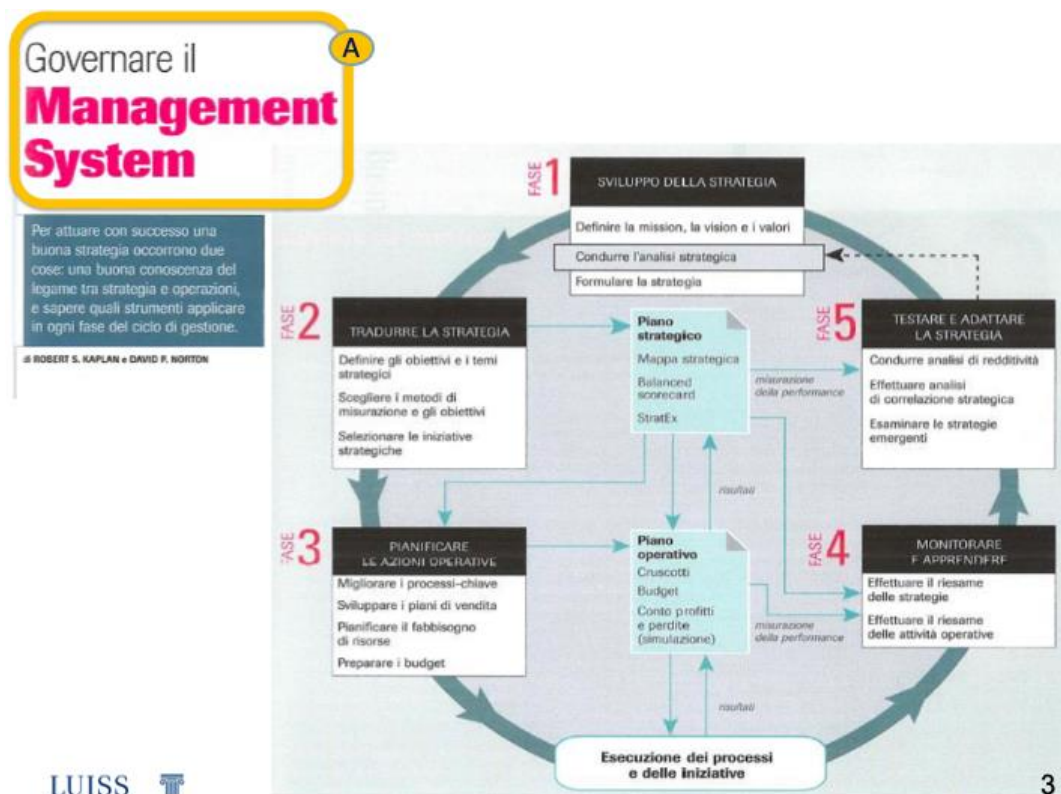
1. Identificazione e Definizione della Strategia d’Impresa alla luce del Purpose, Missione (Perché esistiamo?), Visione (A cosa aspiriamo?), Valori aziendali e Goals (Cosa dobbiamo raggiungere per avere successo?) dell’impresa;
2. La Strategia non deve rimanere “astratta” ma deve essere tradotta in azione e deve essere eseguita in base a specifici Obiettivi (risultati specifici espressi in termini misurabili), Misure, Targets, Iniziative (azioni pianificate per raggiungere gli obiettivi). In questo contesto gioca un ruolo centrale l’Analisi dei Costi (cost accounting) e del Budget e allo stesso tempo, deve essere implementato un preciso sistema di misurazione (KPIs) al fine di monitorare le performance attuali;

¹ L. Brusa “Sistemi manageriali di programmazione e controllo”, Giuffrè, 2000

² Chiucchi M.S., Iacovello G., Paolini A., Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni, Giappichelli, Torino, 2021

3. Il Piano Strategico di medio-lungo periodo deve quindi tradursi in molteplici piani Operativi nell'ambito dei quali vengono definite ed assegnate le risorse (non solo di carattere economico-finanziario) necessarie per l'esecuzione della Strategia individuata nel Piano, oltre alle responsabilità di gestione ad esse correlate;
4. Monitoraggio (Controllo concomitante/sussequente) delle Performance ottenute;
5. Reporting interno (ed esterno) dei livelli di Performance raggiunti e revisione (eventuale) dei Piani Operativi e Strategici futuri

Figura 1 – Mastering the Management System



Il fulcro dell'organizzazione è costituito dal suo modello di business, che fa leva sui vari input e li converte in output (prodotti, servizi, etc.) attraverso le attività aziendali.

Le attività e gli output dell'organizzazione producono outcome in termini di conseguenze («impatti» positivi e negativi) sugli interessi (stakes) dei vari stakeholders.

Un efficace sistema di controllo di gestione deve avere caratteristiche in linea con gli scopi e gli obiettivi dell'organizzazione. Sebbene il sistema differisca da un'organizzazione all'altra a seconda degli obiettivi, della natura del business e degli stili di gestione, le seguenti caratteristiche aiutano a definire al meglio un sistema di controllo efficace ed efficiente:

Allineamento

Il sistema di controllo deve allinearsi con il più ampio schema di cose dell'organizzazione. Deve adattarsi alla struttura dell'organizzazione, essere congruente con gli obiettivi e aiutare il processo decisionale.

Ricompense

Le tecniche di controllo di gestione devono motivare i dipendenti di tutti i reparti e stimolarli a lavorare per i loro obiettivi individuali e organizzativi attraverso incentivi e premi regolari.

Processo decisionale

Il sistema deve essere in grado di elaborare i dati e fornire ai manager informazioni utili per prendere decisioni e facilitare il miglioramento dei processi e delle attività quotidiane all'interno dell'organizzazione.

Misurabilità

L'obiettivo principale del sistema è fornire punti dati che aiutino l'organizzazione a raggiungere livelli di efficienza ottimali rispetto ai suoi obiettivi. Pertanto, è essenziale garantire che le metriche in lizza per misurare le prestazioni siano misurabili in termini reali.

Comunicazione

Quando viene rilevata una variazione rispetto agli obiettivi fissati per un determinato dipendente o reparto, il sistema deve comunicare al valutatore la divergenza dagli obiettivi fissati.

È possibile distinguere in controllo di gestione regolamentare e normativo, e questi sono ulteriormente suddivisi in diversi gruppi.

Le tipologie di controllo di gestione sono descritte di seguito:

Controlli regolamentari:

Il controllo regolamentare promuove il raggiungimento degli obiettivi nelle politiche di controllo di gestione in quanto è il risultato della procedura operativa standard e delle politiche adottate da un'azienda.

La chiave è abbinare l'obiettivo organizzativo, ad esempio la soddisfazione del cliente, con il controllo normativo per le procedure e le politiche dell'azienda. È importante trovare il giusto equilibrio tra un controllo di gestione eccessivo ed uno troppo blando.

Il controllo regolamentare "burocratico" deriva dall'autorità derivante dal ruolo che ricopre una persona nella gerarchia aziendale. Più in alto questa è nella scala aziendale, maggiore è il controllo che si ha sulle procedure e sulle politiche operative.

La questione più importante per il controllo burocratico è come preservare la catena di comando e creare flessibilità all'interno del sistema. È possibile attraverso una procedura operativa standard che delega tutta la responsabilità tramite una catena di comando verso il basso.

I controlli finanziari includono invece obiettivi importanti relativi alla finanza per i quali la direzione è ritenuta responsabile. È più diffuso tra più unità aziendali strategiche o SBU.

I manager sono responsabili del mantenimento dei costi in linea con i programmi e del raggiungimento degli obiettivi finanziari che contribuiscono alla redditività complessiva di un'azienda.

I controlli sulla qualità influenzano il risultato finale del servizio o del prodotto offerto ai clienti. È importante assicurarsi che all'interno del controllo di qualità vi sia spazio per la standardizzazione e la creatività.

Controlli normativi:

Questo tipo di controllo manageriale si basa su modelli di azione accettati per governare il comportamento manageriale e dei dipendenti. Aiuta a capire certi comportamenti che sono accettabili e quali sono meno accettabili.

Le regole informali che rendono i membri consapevoli delle proprie responsabilità sono definibili come le norme del team. Riguardano il modo in cui i membri del team interagiscono tra loro nel tempo mentre tutti attraversano una fase di crescita.

È una potente influenza sul comportamento e si rivela parte integrante del controllo di gestione.

Il controllo sulle norme organizzative si basa sulla cultura organizzativa e coinvolge valori condivisi, prassi e convinzioni di un'organizzazione. Il lavoro di squadra e la collaborazione sono importanti per allineare norme e obiettivi.

Vi è poi il controllo dell'output, che si riferisce ai risultati o alle prestazioni all'interno dell'organizzazione. In primo luogo, i manager forniscono una comunicazione chiara in merito a un livello accettabile di prestazioni e ai criteri di valutazione. Quindi, misurano le prestazioni rispetto alle aspettative e apportano le modifiche necessarie. Infine, premiano il dipendente se la versione supera i limiti o le aspettative prefissate.

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.

La funzione della contabilità generale è quella di rilevare operazioni economiche già avvenute (rilevazione a consuntivo) e il Bilancio di esercizio, redatto seguendo la normativa civilistica ed ha la funzione di determinare il reddito di esercizio ed il capitale di funzionamento dell'azienda.

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, 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 struttura dei costi.

A differenza della contabilità generale, che produce informazioni destinate ad utenti esterni come gli azionisti, le autorità governative e le banche, il controllo di gestione produce informazioni per i manager, che operano all'interno di un'organizzazione in modo tale da aiutarli a soddisfare gli obiettivi aziendali. Un'altra, tra le principali differenze, è la tipologia e periodicità di reportistica visto che, nel caso della contabilità generale, si parla di report riepilogativi con cadenza annuale o trimestrale e nel caso della contabilità analitica si parla di report dettagliati i quali includono analisi sulle singole parti dell'azienda e non hanno una cadenza prestabilita; la loro periodicità è flessibile e differenziata in ragione dei fenomeni oggetto di controllo.

La contabilità analitico-gestionale (o dei costi) così definita è quindi un sistema che permette la misurazione, la rilevazione, la destinazione e l'analisi dei costi e dei ricavi aziendali. Ha per oggetto l'analisi dei fatti interni di gestione e permette di monitorare 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.

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.

I controller, attraverso l’uso di questi strumenti come il budget e i sistemi di reporting, agevolano la pianificazione e il controllo dei costi.

La contabilità analitica/gestionale permette di giungere alla determinazione del valore delle risorse consumate in relazione ai cosiddetti centri di costo, che consistono in diversi possibili oggetti di costo o distinte unità economiche.

Fra i classici centri di costo vi sono i seguenti:

- il prodotto finito (bene o servizio);
- la sub-unità organizzativa (singolo reparto o funzione...);
- singoli progetti;
- singole commesse;
- canali di distribuzione;
- clientela;
- aree strategiche di affari.

La contabilità analitica fa parte del sistema informativo aziendale, che al proprio interno può contare anche su altre tipologie di “contabilità”, come quella generale, industriale o analitica o dei costi, del personale, delle immobilizzazioni, del magazzino. Oggetto della contabilità generale è l’impresa nel suo complesso; l’obiettivo di questa tipologia di contabilità è quello di dare informazioni sintetiche sull’andamento dell’azienda agli stakeholders, ma non ha grande utilità come strumento interno di supporto decisionale, in quanto eccessivamente aggregata, non consentendo di

scendere più nel dettaglio per analizzare quali siano i prodotti e quali siano le unità organizzative con maggiori responsabilità nei risultati dell'impresa.

La contabilità analitica è stata introdotta proprio per superare queste criticità della contabilità generale, caratterizzandosi come sistema di rilevazione dei costi dove le voci di costo hanno una classificazione in base "alla destinazione" e non "per natura" come avviene relativamente alla contabilità generale (acquisizione di merci qualificabili come materie prime, salari e stipendi, ammortamenti); nel momento in cui viene consumata una risorsa, nel sistema di contabilità analitica viene associato il costo relativo a un oggetto di costo, ovvero all'unità organizzativa e/o al prodotto cui è associato quel costo.

Il sistema informativo interno dell'impresa, organizzato per soddisfare le esigenze informative proprie della contabilità generale e della contabilità analitica, può avere una struttura duplice mista, duplice contabile e unica.

Nel sistema duplice misto vi è una distinzione fra le due contabilità, che utilizzano diversi strumenti di rilevazione (da qui l'aggettivo misto). Le informazioni della contabilità analitica avvengono extra-contabilmente, con tabelle e schede di raccordo; si attinge ai dati di costo e di ricavo dalla contabilità generale senza l'impiego di scritture contabili di collegamento.

Nel sistema duplice contabile la contabilità è tenuta secondo il criterio della partita doppia (da cui l'aggettivo contabile), con due contabilità basate su piani dei conti distinti; questo sistema trova applicazione soprattutto nelle grandi imprese.

Secondo il sistema unico contabile per la contabilità analitica viene utilizzato il criterio della partita doppia, ed è parte integrante della contabilità generale.

Le informazioni fornite dalla contabilità analitica hanno grande utilità per il management al fine dell'assunzione di decisioni razionali, oltre che come feedback per la valutazione di conseguenze delle decisioni già assunte.

Le attribuzioni fondamentali sono la responsabilizzazione dei manager nell'utilizzo delle risorse, l'orientamento verso scelte di esternalizzazione di funzioni specifiche, la definizione dei prezzi di vendita o l'analisi del grado di redditività; rappresentano

inoltre una guida per i responsabili di centro tramite l'effettuazione di comparazioni interaziendali e intraaziendali.

Grazie alla contabilità analitica è possibile rilevare quante risorse vengano acquisite da ciascun prodotto/unità organizzativa e quindi effettuarne la relativa misurazione del costo.

La determinazione del costo di prodotto/unità organizzativa è funzionale al raggiungimento di tre obiettivi:

- quantificare in maniera corretta il valore delle scorte;
- rilevare il margine/redditività dei prodotti, per operare le decisioni più opportune in merito al mix produttivo da adottare;
- misurare le prestazioni di un'unità organizzativa.³

1.3 Classificazione dei costi

Esistono diversi tipi di costi che hanno comportamenti differenti, pertanto risulta fondamentale la comprensione del loro comportamento per renderne possibile il controllo.

In prima battuta, si definisce “costo” il valore monetario delle risorse impiegate per raggiungere un determinato obiettivo. In aggiunta, si definisce “oggetto di costo” qualsiasi obiettivo per il quale si voglia calcolare una specifica misura di costo (es. un prodotto, un servizio, un'attività, un dipartimento, etc.). La determinante ossia il “driver” di costo è il fattore che più di ogni altro esprime il risultato di una data attività (misura di output), e che genera costi (ossia comporta l'impiego di risorse che hanno un costo).

Il monitoraggio dei costi 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.

³ Chiuochi M.S., Iacovello G., Paolini A., Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni, Giappichelli, Torino, 2021

- Comportamento dei costi in relazione all'Output: Costi fissi e Costi variabili
- Attribuzione a specifici oggetti di costo: Costi diretti e Costi indiretti

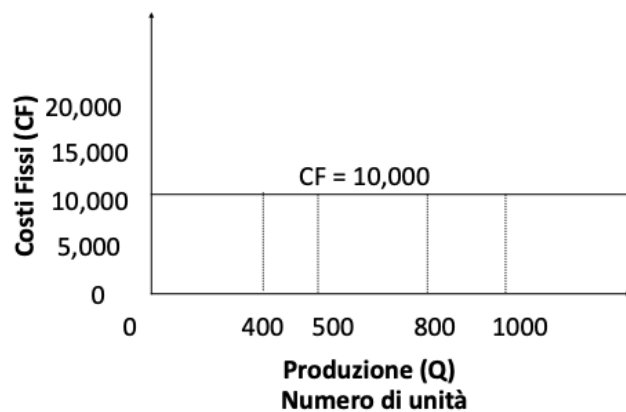
1.3.1 Costi fissi e costi variabili

I controller classificano e differenziano i costi in queste due tipologie in base a quanto essi variano ai cambiamenti di un particolare cost driver.

Alla luce di quanto esposto, i costi fissi in totale rimangono inalterati al variare del livello di attività (a titolo di esempio la locazione di un immobile, lo stipendio di un supervisor o l'ammortamento di un macchinario a quote costanti).

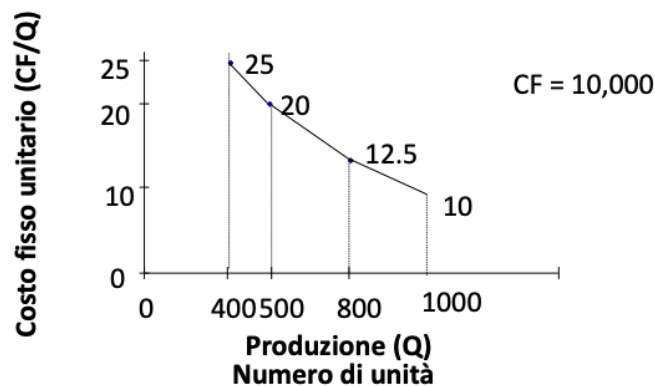
$$Y = a$$

La funzione rappresentata riguarda il costo fisso totale dell'azienda.



Essi non subiscono immediatamente l'influsso dei cambiamenti del livello del driver di costo e se l'analisi riguarda il breve periodo, la percentuale di costi fissi sarà alta; viceversa, nel lungo periodo la maggior parte dei costi tende ad essere variabile questo poiché il costo fisso unitario tende a diminuire quando aumenta il livello di attività complessivo ("economie di scala").

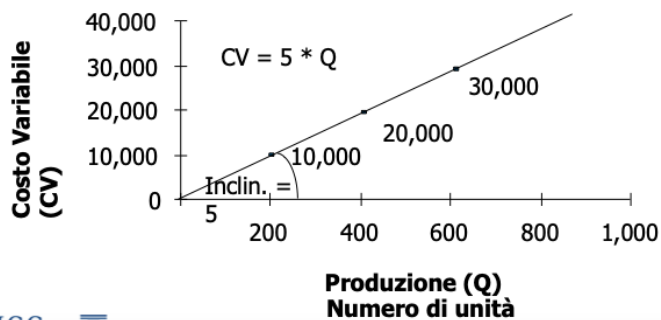
I COSTI FISSI UNITARI, CIOÈ PER UNITÀ DI PRODUZIONE, VARIANO AL VARIARE DEL VOLUME DI ATTIVITÀ.



Viceversa, i costi variabili in totale variano in modo direttamente proporzionale al variare del volume (ad esempio le materie prime, le commissioni di vendita ad un agente o il costo del lavoro).

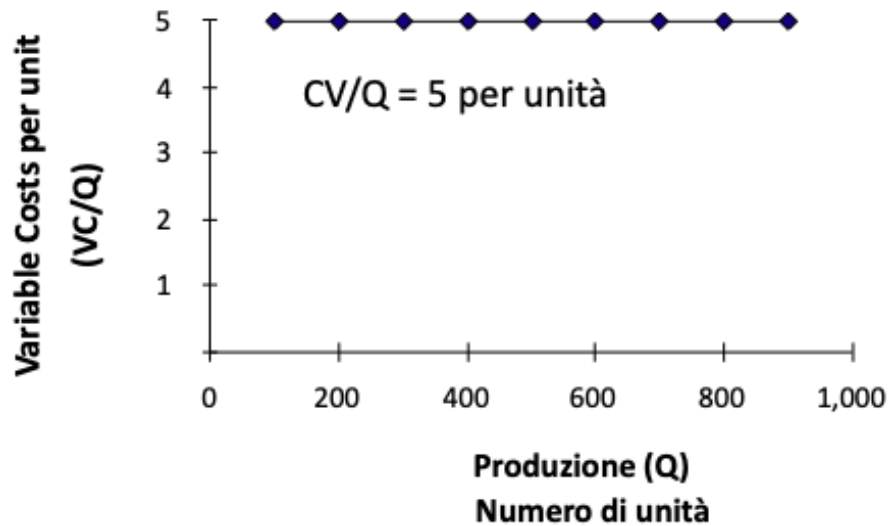
Y = b * X

La funzione rappresentata riguarda il costo variabile totale dell'azienda.



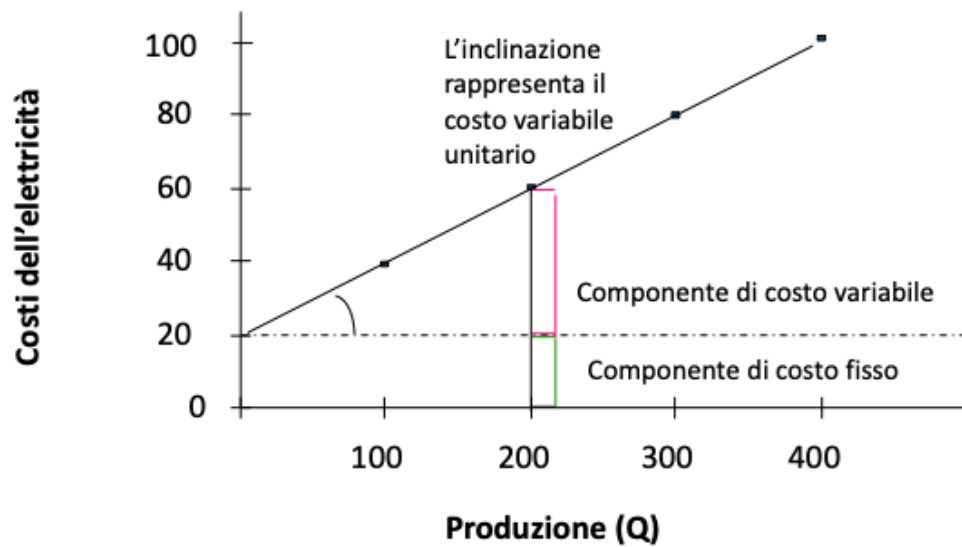
Essi possono seguire diversi andamenti: si parla così di variabilità proporzionale, progressiva e digressiva. Nel primo caso i costi variabili sono proporzionali alla quantità prodotta, nel secondo caso i costi variano più che proporzionalmente rispetto alla quantità prodotta e nell'ultimo caso variano meno che proporzionalmente alla detta quantità.

Anche in questo caso si noti che se le condizioni di efficienza restano immutate, il costo variabile unitario, cioè per unità di produzione, non varia al variare del volume di attività.

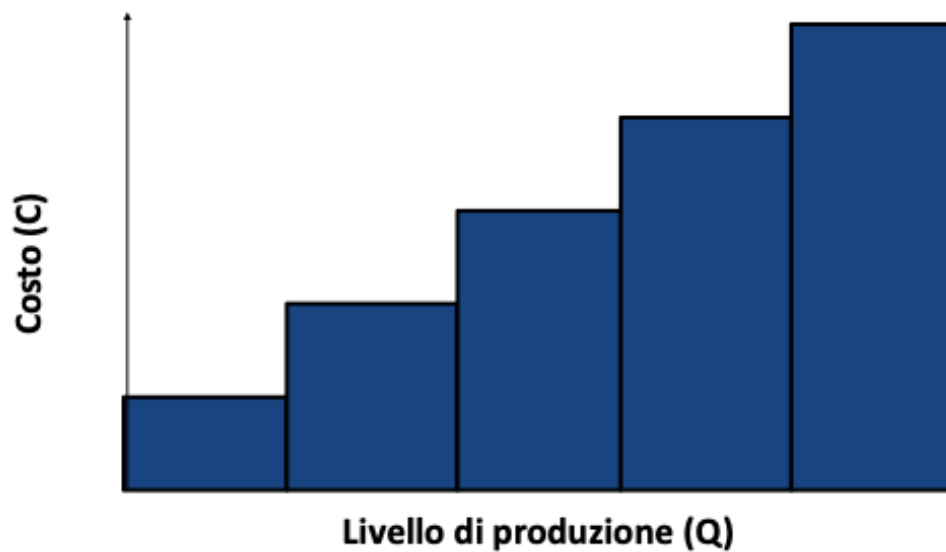


Graficamente i costi variabili sono rappresentati da una retta crescente, mentre quelli fissi sono rappresentati da una retta parallela all'asse delle ascisse.

Oltre queste due tipologie, trova ulteriormente spazio una categoria di costi definibili come "semi variabili o semi fissi". Questi hanno, quindi, sia una componente fissa che una variabile che si modifica in relazione alle quantità prodotte (esempi di tali costi sono: i costi telefonici o di assistenza IT che prevedono una componente base fissa più una componente variabile in base alle chiamate o agli interventi richiesti). La differenza di nome dipende da quale delle due componenti (fissa o variabile) è preponderante sull'altra.



I costi semifissi sono costi che rimangono fissi in correlazione ad un determinato livello di capacità produttiva ma poi si modificano quando la capacità produttiva aumenta e perciò presentano un andamento a “gradini”.



Nella seguente tabella sono riassunte le differenze maggiormente rilevanti tra costi fissi e variabili:

	Costo variabile	Costo fisso
Definizione	Costi che variano/cambiano a seconda del volume di produzione dell'azienda	Costi che non variano in relazione al volume di produzione
Quando la produzione aumenta	I costi variabili totali aumentano	Il costo fisso totale rimane lo stesso
Quando la produzione diminuisce	I costi variabili totali diminuiscono	Il costo fisso totale rimane lo stesso
Esempi	Materiali diretti (es. chilogrammi di legno, tonnellate di cemento)	Affitto
	Manodopera Diretta (ovvero ore di lavoro)	Pubblicità
		Assicurazione
		Ammortamento

I costi totali sono dati dalla sommatoria dei costi fissi (CF) e dei costi variabili (CV), con i primi che rappresentano i fattori che non vengono modificati nel breve termine; i costi variabili sono invece composti dal costo dei fattori variabili della produzione.

Le caratteristiche di variabilità e fissità non sono riferite al tempo, ma bensì al mutamento della quantità prodotta.

Lungo e breve termine sono riferimenti concettuali, che determinano la condizione in cui non tutti i fattori possono essere interessati da modifiche (breve termine) e quella in cui invece possono esservi modifiche riferite ai fattori produttivi (lungo periodo).

Nel lungo periodo che non esistono quindi costi fissi, in quanto in un maggiore arco di tempo tutti i fattori possono essere modificati.

Solitamente, in riferimento ai fattori variabili viene utilizzato il termine “lavoro”, che racchiude tutti i fattori che devono essere modificati per poter vedere un cambiamento della produzione nel breve periodo; il termine “capitale” viene invece utilizzato in riferimento a tutti i fattori caratterizzati da fissità.⁴

1.3.2 Costi diretti e costi indiretti

I costi devono essere attribuiti ad una varietà di oggetti di costo per scopi diversi:

- verificare il prezzo di vendita di un prodotto, di un servizio o di una progetto/commessa;
- calcolare il costo di un reparto produttivo per deciderne (o meno) l'esternalizzazione;
- determinare la redditività di un servizio, di una linea di prodotto;

La distinzione tra costi diretti e indiretti riguarda il modo in cui essi vengono riferiti all'oggetto del calcolo.

I costi diretti possono essere direttamente attribuibili ad un prodotto mediante la determinazione della quantità impiegata e la sua valorizzazione, sono quei costi che è possibile tracciare in modo specifico ed esclusivo rispetto un dato oggetto di costo o ad un'unità di prodotto in modo economicamente fattibile (ad esempio le ore di lavorazione, i materiali e i componenti inclusi in un prodotto, le provvigioni pagate ai venditori sul fatturato ottenuto).

I costi indiretti non possono essere direttamente attribuibili ad un prodotto ma vengono riallocati sui prodotti in base a criteri/regole di proporzionalità, sono quei costi che non è possibile collegare in modo specifico ed esclusivo rispetto un dato oggetto di costo o ad un'unità di prodotto (ad esempio i costi commerciali e amministrativi aziendali o relativi ad un ammortamento di un impianto). È tuttavia

⁴ AA.VV., *Analisi di bilancio nel controllo di gestione*, Milano, Experta, 2008

possibile ricondurli agli oggetti di costo attraverso un processo di allocazione dei costi che utilizza misure di output (driver di costo) affidabili. Se il criterio è uno si parla di “base unica”; altrimenti di “base multipla”.

Infine, ci sono dei costi per i quali non è possibile identificare alcuna relazione di causalità con un dato oggetto di costo e per cui non si procede ad alcun processo di allocazione per non influenzare l’affidabilità e la rilevanza delle informazioni e sono i cosiddetti “costi non allocati” (ad esempio i costi per ricerca e sviluppo, spese legali, progettazione dei processi). Bisogna però tenere presente che spesso quello che per un’azienda può essere un costo non allocato per un’altra potrebbe invece essere indiretto o diretto data la diversità dei processi di produzione economica posti in essere dalle aziende.

I costi diretti di un prodotto sono costi direttamente imputabili al prodotto, in quanto connessi a quei fattori produttivi che sono impiegati in via esclusiva per l’ottenimento del prodotto. Es. se il prodotto è una camicia, sono costi diretti i costi del tessuto, del filo, dei bottoni, delle ore di manodopera diretta delle operaie impiegate nella produzione e confezionamento. Esiste quindi una relazione diretta, oggettivamente misurabile, fra fattore produttivo e unità di prodotto:

conoscendo gli standard di produzione, è possibile sapere che per realizzare una camicia sono necessari tot metri quadrati di tessuto, tot. metri di filo, tot. numero di bottoni, tot. ore di MOD, etc.

I costi indiretti di un prodotto sono costi non direttamente imputabili al prodotto, in quanto connessi a fattori produttivi impiegati per la realizzazione di più produzioni

Es. se un’azienda produce camicie e cravatte, i costi dell’affitto del magazzino in cui vengono stoccati i due prodotti rappresentano costi indiretti per entrambi i prodotti

Es. ammortamento degli impianti

Costi indiretti comuni e costi indiretti congiunti:

- Costi indiretti comuni: sono costi indiretti che scaturiscono dalla presenza di un fattore produttivo che viene utilizzato per la produzione di più prodotti; pertanto, il costo di quel fattore produttivo è comune a più prodotti (es. se il

fattore produttivo «impianti» viene utilizzato per produrre due prodotti, tipo camicie e cravatte, il costo degli impianti è indiretto comune)

- Costi indiretti congiunti: sono costi indiretti che scaturiscono dalla presenza di un fattore produttivo che vincola il mix dei prodotti, pertanto i costi di quel fattore produttivo sono congiunti, ossia indivisibili (es. il fattore produttivo «impianti» produce inevitabilmente una certa quantità di vino e vinaccia, c.d.«mix»: in questo caso i costi dell'impianto sono vincolati al mix produttivo, e quindi congiunti, perché non si può sostenere una quota di costo indiretto per produrre vino senza sostenere una quota di costo indiretto per produrre vinaccia).

È interessante anche analizzare la relazione che intercorre fra costi diretti/indiretti e variabili/fissi.

Tutti i costi diretti sono infatti caratterizzati da variabilità (si pensi per esempio a materie prime e manodopera diretta), mentre i costi indiretti possono avere natura sia variabile (si considerino i costi per l'elettricità) o fissa (come nel caso delle quote di ammortamento).

Trattasi di costi che hanno origine da una struttura produttiva, caratterizzati da fissità in quanto costi di struttura.

Sono poi definibili come fissi specifici i costi fissi legati biunivocamente ad una sola tipologia di produzione, mentre quelli comuni hanno un legame con più produzioni.⁵

1.3.3 Activity-Based Costing and Activity-Based Management

L'Activity-based costing è un metodo che cerca di mettere in relazione tutti i costi rilevanti con le attività a valore aggiunto svolte. L'idea è che i costi devono essere assegnati all'attività che consuma una risorsa; quindi, si fa risalire il consumo di risorse all'attività di consumo e quindi fa risalire tali attività a un particolare oggetto di costo.⁶

⁵ Brusa L., Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Giuffrè, Milano, 2012

⁶ COOPER R. (1988b), The Rise of Activity-Based Costing – Part Two: When Do I Need an Activity-Based Cost System?, in “Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry”

È necessaria una conoscenza di base dei processi logistici per vedere la relazione tra i processi e i maggiori costi logistici.

I principali costi logistici generali che supportano il processo logistico sono costituiti da costi generali variabili e fissi che saranno ricondotti a specifiche attività logistiche durante il processo.

I costi indiretti come il capitale investito in mezzi di trasporto e inventario sono più difficili da rintracciare.

Il primo passo è analizzare la funzione e i suoi processi principali, ma prima che il lavoro cominci è importante garantire che ci siano persone con le giuste conoscenze coinvolte. Quando la funzione e i suoi processi vengono identificati, dovrebbe essere creato un diagramma di flusso per comprendere meglio la catena dei processi all'interno della funzione logistica.

Dopo che i processi principali sono stati inseriti in un diagramma di flusso, i processi devono essere scomposti in attività. Per una migliore analisi, i processi logistici dovrebbero essere scomposti in quante più attività possibili ben definite. Uno degli obiettivi è che un processo importante venga interrotto finché il costo dell'attività non diventa irrilevante. Quando tutte le attività rilevanti sono state identificate, è il momento di identificare le risorse che vengono consumate quando le attività vengono eseguite. Nella maggior parte delle aziende le risorse possono essere suddivise nelle seguenti categorie: manodopera, materiali, attrezzature, strutture, proprietà e capitale.

Una volta identificata la risorsa per ciascuna attività, è possibile identificare il costo riconducibile alle varie attività. Alcuni costi saranno facilmente riconducibili direttamente a un'attività specifica, mentre altri richiederanno più lavoro. Nel calcolo dell'*Activity-Based Costing* ogni attività ha almeno un fattore di costo. Un driver di costo è il fattore che causa o influenza i costi. Alcuni costi possono avere molti driver, ma è necessario utilizzare solo il driver o i driver più rilevanti. Il fattore di costo

dovrebbe avere una relazione diretta con la quantità di sforzo richiesto per eseguire l'attività.⁷

Di solito un fattore di costo è espresso in base al costo unitario. Quando viene determinato il costo per l'esecuzione di ciascuna attività, è più facile comprendere il potenziale di profitto dell'oggetto di costo. La capacità di tracciare i costi per oggetti di costo specifici ha vantaggi non misurabili nel processo decisionale aziendale. Sebbene i costi basati sulle attività forniscano dati di costo critici per attività logistiche specifiche, la direzione non deve concentrarsi solo sulle singole attività. Invece, l'obiettivo dovrebbe essere quello di ridurre il costo totale delle attività logistiche nell'intera funzione e nei processi principali invece di ridurre solo i costi delle singole attività.

Nessun sistema di contabilità dei costi è perfetto e questo include anche l'Activity-Based Costing. Il motivo è la quasi impossibilità di tenere traccia e collegare ogni costo delle risorse a una particolare attività.

Nelle aziende, molte attività si svolgono ogni giorno e alcune di esse potrebbero non essere identificabili o misurabili senza uno sforzo significativo. Di conseguenza, questi costi potrebbero non essere calcolati per ragioni pragmatiche.⁸

I manager devono considerare questo aspetto quando si trovano a dover prendere decisioni.

L'Activity-Based Management è “un sistema di controllo direzionale che individua nelle attività e nei processi aziendali i nuclei su cui esplicitare l'azione manageriale per migliorare l'efficacia e l'efficienza della combinazione produttiva, finalizzata ad accrescere il valore ricevuto dal cliente e la redditività dell'impresa”.⁹

⁷ COOPER R., KAPLAN R.S. (1991b), Ecco come la contabilità analitica può distorcere i costi di prodotto, in TOSCANO G. (a cura di), Il calcolo dei costi per attività lungo la catena del valore (activity-based costing), Edizioni Unicopli, Milano. Edizione originale: How Cost Accounting Distorts Product Costs, in “Management Accounting”, Aprile 1988

⁸ COOPER R. (1988b), The Rise of Activity-Based Costing – Part Two: When Do I Need an Activity-Based Cost System?, in “Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry”

⁹ CINQUINI L. (2003b), L'Activity-Based Management, in MIOLO VITALI P. (a cura di), Strumenti per l'analisi dei costi, Vol. III, Percorsi di Cost Management, Giappichelli, Torino

Il Sistema è quindi volto alla gestione delle attività, per accrescere l'efficienza dell'impresa attraverso la riduzione degli sprechi e ottimizzando le risorse.

Si basa sull'individuazione delle relazioni di causalità tra le attività, il che rende possibile il miglioramento di tutte le altre, attraverso l'eliminazione di quelle superflue.

Il management viene agevolato nella gestione della complessità tipica delle attività aziendali, evitando che si creino dei "compartimenti stagni", che portano alla riduzione dell'efficienza complessiva andando a ricercare a tutti i costi l'efficienza interna.

L'ABM, invece, basandosi su un'organizzazione per processi, rende possibile la considerazione dei legami tra attività non omogenee dal punto di vista tecnico, ma che hanno dei legami secondo una logica fornitore-cliente.

Analizzando l'impresa nel suo insieme, l'Activity-Based Management permette di avere una pronta risposta agli stimoli esterni attraverso una gestione univoca delle informazioni, eliminando le differenze di linguaggio tipiche di

funzioni diverse, e dinamica dell'impresa, in quanto le attività non sono degli "schemi" formalizzati come le

funzioni, ma rappresentano un elemento che necessariamente deve adattarsi alle mutevoli esigenze.¹⁰

Activity-Based Costing e dell'Activity-Based Management consentono di interpretare il motivo per cui le attività vengono svolte, passando quindi da un'utilizzazione dell'ABC come metodologia per il calcolo del costo di prodotto alla visione dell'ABC come strumento per la misurazione delle risorse necessarie per svolgere le attività e identificare il peso delle attività in termini di costo, classificandole come sprechi o attività che non è possibile eliminare.

1.4 Corporate Reporting: Integrated Thinking & Reporting

Nel ciclo di vita dell'azienda il management accounting interviene in due momenti chiave tramite la misurazione delle performance.

¹⁰ ibidem

Il primo è il monitoraggio integrato per l'interno: tramite la balance scorecard e la mappa strategica, i sistemi di pianificazione e controllo, che traducono gli obiettivi del piano strategico del board in misurazioni tangibili come KPI e target da raggiungere, guidano le azioni del top management e consentono di attuare azioni correttive. Infatti, è nella fase di messa a terra del piano strategico di lungo periodo nel piano operativo di breve periodo che emerge l'accountability del manager, il quale ha sì le responsabilità di tradurre gli obiettivi in azione ma ha anche l'autorità per indirizzare le limitate risorse verso quello scopo.

Il secondo è il monitoraggio verso l'esterno delle performance raggiunte ed è qui che nasce il Report Integrato.

È emerso e si è sviluppato un insieme di portatori d'interesse a diversi livelli che ha condotto alla nascita di coalizioni, alla costituzione di organizzazioni non governative e al fiorire di iniziative dirette a cambiare, ampliandolo e arricchendolo, il modo in cui le aziende rappresentano e comunicano i loro percorsi di creazione di valore. In questo contesto, il GRI – Global Reporting Initiative, così come l'IIRC – l'International Integrated Reporting Council e l'Accountancy Europe hanno definito e promosso dei quadri di riferimento nuovi in grado di fornire una risposta concreta alle esigenze e alle richieste di una gamma sempre più folta di interlocutori aziendali che chiedono un approccio nuovo, più ampio e internazionalmente riconosciuto alla rendicontazione d'impresa.

Il Reporting Integrato o One Report è una pratica manageriale di rendicontazione che, integrando in un unico documento aspetti Economico-Finanziari e di Strategie Sostenibili, permette, sia in un'ottica retrospettiva che prospettica, di illustrare tramite i concetti di "capitali" e di "creazione di valore" agli investitori e gli stakeholder come l'azienda è in grado di creare valore nel breve, medio e lungo periodo. Ha l'obiettivo di migliorare la qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, al fine di consentire un'allocazione di capitale più efficiente e produttiva e rafforzare l'"accountability" e la responsabilità di gestione delle diverse forme di capitale

(finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale) e indirizzare la comprensione dell'interdipendenza tra esse.

Con questo documento sintetico si mettono in luce i legami tra capitali (finanziario, intellettuale, sociale, ambientale) e performance, tra informazioni di carattere economico-finanziarie- patrimoniali e pre/non, tra risorse tangibili e intangibili, tra la governance, l'allocazione delle risorse, la gestione del rischio, le prospettive future e l'ambiente esterno.

Infine, nel redigere il Report Integrato oggi la vera sfida risiede nel catturare i capitali intangibili e nel creare KPI omogenei e confrontabili. Il paradosso è che oggi circa il 50% della capitalizzazione di mercato è sostanzialmente "non contabilizzata" e rimane "invisibile" non tanto per l'immaterialità, quanto per la difficoltà dei tradizionali strumenti contabili di catturarne il "valore", "l'uso".¹¹

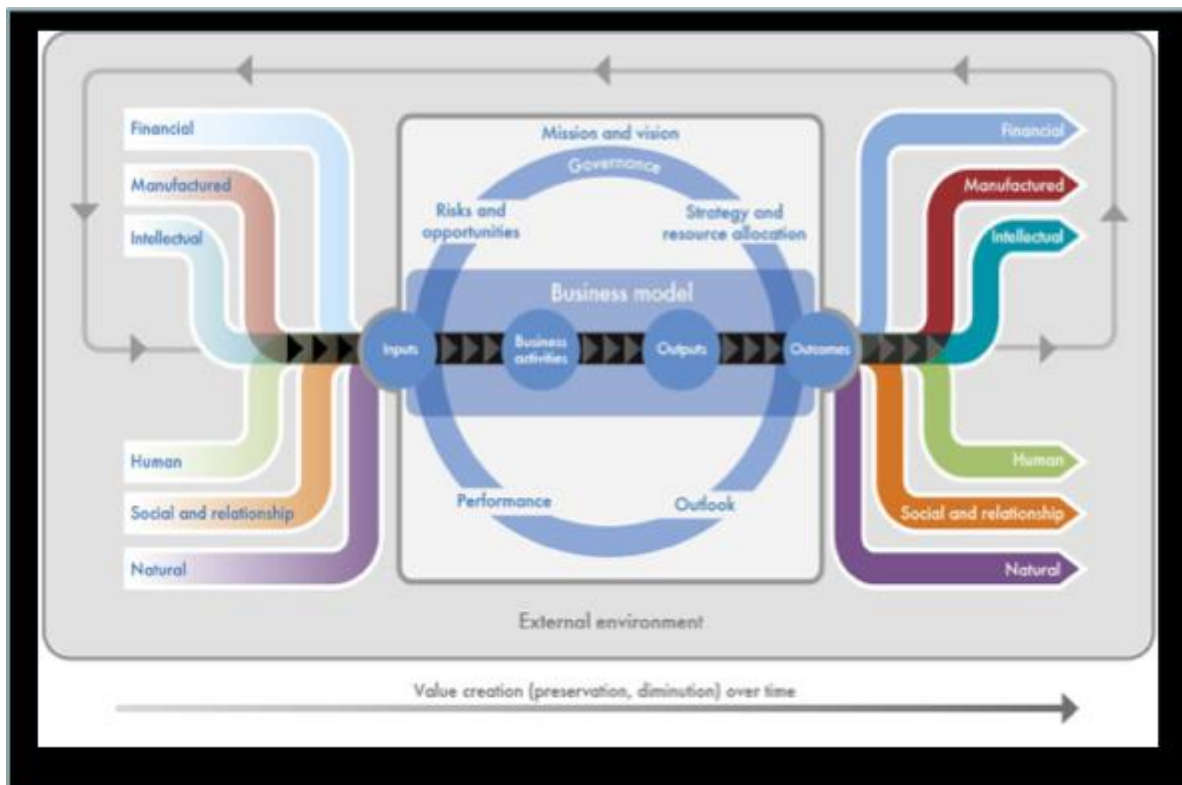
Si prevede che, con il passare del tempo, il processo di integrated reporting si imporrà come lo standard di reporting aziendale. In tale scenario, le organizzazioni non produrranno più molteplici documenti di comunicazione, statici e privi di connessione tra loro. Questi risultati verranno raggiunti ricorrendo al "pensare integrato" e applicando principi di reporting quali, ad esempio, la connettività delle informazioni. Il pensare integrato consiste nella considerazione delle relazioni fra le unità operative e le funzioni di un'organizzazione, così come dei capitali che quest'ultima utilizza o influenza.

La direttiva 2014/95/UE sulla comunicazione delle informazioni di carattere non finanziario e il d.lgs. n. 254/2016 che ne ha recepito l'adozione nel nostro paese rappresentano l'opportunità per istituzionalizzare, su base normativa, un approccio integrato alla pianificazione, gestione e rendicontazione d'impresa. In questa prima fase, un approccio basato su di un quadro di riferimento "a maglie larghe" sta offrendo alle imprese un certo grado di flessibilità nel comunicare come le risorse non

¹¹ "Il futuro del Corporate Reporting" C. Busco, LUISS.

finanziarie, e spesso intangibili, contribuiscono allo sviluppo di percorsi di creazione di valore nel contesto dei diversi modelli di business d'impresa.¹²

In questo senso, al fine di offrire una prospettiva olistica e inclusiva ma allo stesso tempo integrata delle risorse utilizzate e dei risultati raggiunti, il nuovo quadro normativo delega alle imprese la scelta delle modalità attraverso cui evidenziare e, laddove possibile, valorizzare le correlazioni esistenti tra azioni di sostenibilità e obiettivi di business (monitorati attraverso indicatori di tipo sia economico-finanziario, sia operativo), nonché di illustrare gli eventuali trade-off che possono generarsi nel processo decisionale anche alla luce della partecipazione delle imprese al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).



¹² "Il futuro del Corporate Reporting" C. Busco, LUISS.

CAPITOLO 2: CONTROLLO DI GESTIONE NELL'AMBITO DELL'INDUSTRIA ALBERGHIERA DI LUSSO.

2.1 Definizione e ambito dell'industria

Cibo, alloggio e abbigliamento sono le tre cose più essenziali dell'essere umano. L'industria alberghiera da sola fornisce due cose fondamentali: vitto e alloggio. Allora, cos'è l'industria alberghiera?

L'hotel fa parte del settore dell'ospitalità, che è un termine generico per un'ampia varietà di servizi tra cui, ma non solo, hotel, ristoranti e casinò.

Considerando il significato di hotel nel dizionario, questo è un edificio in cui il cliente paga per avere una stanza in cui dormire e dove è possibile consumare i pasti, o una struttura che fornisce alloggio a pagamento a breve termine.

Gli hotel di solito offrono una gamma completa di sistemazioni e servizi, che possono includere suite, cene, strutture per banchetti, lounge e strutture per l'intrattenimento. Gli hotel tradizionali offrono camere, banchetti e ristoranti. Altre strutture ottengono ricavi anche da servizi di telefonate, servizi di lavanderia, servizi di viaggio, servizi internet e attività ricreative e di intrattenimento.

«L'impresa alberghiera è un sistema sociale aperto, finalizzato che vive in un ambiente mutevole ed è diretto alla produzione ed allo scambio del servizio di ospitalità»¹³

È un istituto economico duraturo, nel quale vi sono un insieme di persone operanti attraverso un insieme di beni, mettendo insieme delle operazioni con l'obiettivo di erogare varie tipologie di servizi di alloggio e di ospitalità.

Vi sono tre sottosistemi: di persone, di beni e di operazioni, sintetizzabili in organizzazione, capitale, e gestione.

L'hotel è forse una delle industrie più antiche del mondo. La storia degli hotel è strettamente legata alle civiltà dell'umanità.

Secondo alcuni documenti, la prima locanda sarebbe apparsa nel VI secolo aC quando alcune coppie misero a disposizione dei viandanti ampi saloni per bere e l'intero

¹³ Metallo G., La produzione dei servizi alberghieri, Cooperativa universitaria editrice salernitana, Salerno, 1984

servizio era svolto dai proprietari. Secondo altri documenti, fin dai primi tempi biblici, i greci svilupparono bagni termali nei villaggi per riposare. Successivamente, i romani costruirono palazzi per fornire alloggi per gli affari del governo. I primi bagni termali in Inghilterra, Svizzera e Medio Oriente furono sviluppati dai Romani. Nel Medioevo, i religiosi costruivano locande per accogliere i loro colleghi in viaggio.

All'inizio le locande non offrivano pasti. Fornivano solo riparo e permettevano di cambiare più facilmente i cavalli. Il viaggio divenne popolare e l'impatto della rivoluzione industriale in Inghilterra si diffuse ampiamente, il che portò al passaggio dai viaggi sociali o governativi ai viaggi d'affari. È emersa anche la necessità di un servizio rapido e pulito in ogni momento.

La nascita dell'industria alberghiera vera e propria è avvenuta in Europa. All'inizio del XV secolo, in Francia, per la prima volta, vi fu una legge che imponeva agli alberghi di tenere un registro. In questo periodo furono pubblicate anche le prime guide per i viaggiatori.

Tuttavia, la vera crescita dell'industria alberghiera moderna è avvenuta negli Stati Uniti con l'apertura del City Hotel a New York nell'anno 1794.

Vi fu poi un'ondata di costruzione di hotel in diverse città. Alcuni dei migliori hotel degli Stati Uniti furono costruiti in quest'epoca, ma il vero boom arrivò all'inizio del XX secolo. Questo periodo vide anche l'inizio di grandi investimenti, grandi profitti e professionisti preparati per gestire l'attività alberghiera.

Al giorno d'oggi, architetti, designer, sviluppatori, ingegneri, manager, ecc. si rendono conto che il gusto degli ospiti potrebbe essere diverso, a seconda dei loro desideri o esigenze. Pertanto, devono cogliere nuove tendenze, definire criteri migliori, presentare standard moderni per migliorare la qualità dei servizi negli hotel.¹⁴

Vi sono principalmente due modi per classificare gli hotel: per funzioni o per stelle.

Per funzioni, gli hotel vengono classificati come di seguito:

- Centro conferenze
- Hotel economico

¹⁴ Rispoli Maurizio, Tamma Michele, "Le imprese alberghiere", CEDAM, Padova, 1991

- Suite o hotel di sole suite
- Hotel residenziale o Residence
- Albergo Casinò
- Hotel Resort

Il centro conferenze è un hotel specializzato (di solito in una posizione meno frequentata ma facilmente accessibile) progettato e costruito quasi esclusivamente per ospitare conferenze, mostre, grandi riunioni, seminari, sessioni di formazione, ecc.

L'hotel economico è un hotel che offre pochi servizi.

La Suite o hotel di sole suite è un hotel in cui ogni camera ha un soggiorno e/o una cucina annessi

L'hotel residenziale o Residence, è un complesso di appartamenti serviti che utilizza un sistema di prenotazione in stile hotel. È simile all'affitto di un appartamento, ma senza contratti fissi e gli occupanti possono "fare il check-out" quando lo desiderano.

L'hotel casinò è una struttura commerciale che combina un casinò e un hotel o un edificio che ospita sia un hotel che un casinò.

Il resort si rivolge principalmente a vacanzieri e turisti e in genere offre più strutture e servizi ricreativi in un ambiente esteticamente più gradevole rispetto ad altri hotel. Questi hotel sono situati in destinazioni turistiche attraenti e naturali e la loro clientela è costituita da gruppi e coppie che amano l'avventura con raffinatezza e comfort. Le attrazioni variano a seconda della regione e possono offrire golf, tennis, immersioni subacquee e, a seconda dell'ambiente naturale, possono anche organizzare altre attività ricreative.

In base alla valutazione a stelle, l'hotel è invece classificato in 5, 4, 3, 2 o 1 stella.

Hotel a cinque stelle: sono hotel di lusso, molto costosi, con numerosi servizi extra per migliorare la qualità del soggiorno del cliente, ad esempio, alcuni hanno campi da golf privati.

Hotel a quattro stelle: sono costosi e dispongono di tutti i servizi di base più servizi "di lusso", come massaggi o centro benessere.

Hotel a tre stelle: sono rivolti alla classe media, ed hanno un prezzo moderato; dispongono di servizio di pulizia giornaliero, servizio in camera e possono disporre di lavaggio a secco, accesso a Internet e piscina.

Hotel a due stelle: sono economici, di solito hanno un servizio di pulizia giornaliero.

Hotel a una stella: sono economici, e possono non avere il servizio di pulizia o il servizio in camera.

Rientrano poi nella categoria motel, cottage, bungalow e altri hotel con servizi limitati, che insieme rappresentano il 41% della quota totale del mercato alberghiero.

La dimensione è un aspetto centrale dell'impresa alberghiera, che può condizionare fortemente la forma gestionale. L'offerta è tendenzialmente rigida nel breve periodo, in quanto in tempi brevi non è possibile effettuare l'adeguamento delle strutture alle variazioni della domanda. I servizi alberghieri non sono trasferibili nello spazio e nel tempo, caratterizzandosi per l'immediatezza del consumo.

Il servizio alloggio risulta inoltre fortemente influenzato dagli investimenti operati nel grado di ricettività. Questi elementi portano ad avere uno sbilanciamento dei costi fissi rispetto ai costi variabili.¹⁵

2.2 Articolazione dell'impresa alberghiera in reparti

❖ *Front office (reception and guest relation)*

Il reparto front office è il primo punto di contatto per i clienti.

È il posto di comando per le prenotazioni, la registrazione degli ospiti, la presa in carico dei conti degli ospiti (casse/pagamenti), il check out degli ospiti. È la reception responsabile di assegnare le camere designate, distribuire le chiavi, inviare posta, e-mail o altre informazioni per gli ospiti. È anche la parte più visibile dell'area del front office.

L'ospite rimane in contatto con la reception per informazioni e qualsiasi tipo di aiuto. Quindi è possibile dire che il Front Office è il fulcro delle operazioni dell'hotel. Questa unità ha un ruolo centrale nella generazione di entrate alberghiere, preparazione per i

¹⁵ A. D'Elia, *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Etas, Milano, 1998

servizi agli ospiti, relazione e coordinamento con le pulizie e altre divisioni, l'organizzazione alberghiera e il responsabile front office, comunicazione interdipartimentale efficace e la definizione di “best practices” interne.

L'ufficio fa spesso parte del dipartimento Room Division ed è composto da varie aree operative, ovvero reception, prenotazioni, relazioni con gli ospiti, portineria, centralino, dell service ecc.

Il front office rimane un'area estremamente visibile e un data center vitale per l'ospite e i dipendenti per tutta la durata del soggiorno. Il personale è responsabile per check-in e check-out degli ospiti, creazione ed elaborazione delle richieste di prenotazione, manutenzione degli account degli ospiti, rispondere alle telefonate e ai messaggi degli ospiti, aiutare gli ospiti e coordinare i vari servizi loro destinati.

passare da strutture ricettive a servizio completo a proprietà più piccole, ma funge da punto principale

Le attività possono essere classificate in attività pre-arrivo, arrivo e partenza o in Front of e back off. Fra I servizi front of vi rientrano la cura delle prenotazioni delle camere, registrazione degli ospiti, pagamenti e fatturazione.¹⁶

Le attività di back of the house includono invece la supervisione degli account dei visitatori, il controllo delle tariffe o la preparazione di fatture e rapporti degli ospiti.

Dal punto di vista gestionale la reception è qualificabile come un centro di costo ausiliario ai vari centri di profitto “tipici” come food and beverage e pernottamento. Questo risulta essere di difficile applicazione nelle strutture di piccola dimensione, nelle quali dei costi inerenti ad aree e funzioni diverse tendono ad essere non facilmente scomponibili; basti pensare al caso del piccolo proprietario-imprenditore che si occupa di una molteplicità di mansioni.¹⁷

❖ *Housekeeping*

¹⁶ Ricci P., 2000, “Il bilancio d’esercizio delle imprese alberghiere”, Giappichelli Editore, Torino

¹⁷ Peroni G., 1988, “Economia e management delle imprese alberghiere”, Franco Angeli, Milano

Le pulizie possono essere definite come "fornitura di un ambiente pulito, confortevole, sicuro ed esteticamente attraente". Secondo un'altra definizione, "le pulizie sono un reparto operativo in un albergo, che è responsabile della pulizia, della manutenzione, del mantenimento estetico delle camere, delle aree pubbliche, delle aree posteriori e dell'ambiente circostante".

Il reparto pulizie dell'hotel garantisce la pulizia, la manutenzione e l'aspetto estetico di tutte le camere e le aree pubbliche. Il dipartimento delle pulizie non solo si occupa della "rotazione" (prepara e pulisce le camere) in modo tempestivo, ma pulisce e mantiene anche tutto nell'hotel in modo che la struttura sia fresca e attraente.

Lo sforzo che le pulizie fanno per dare a un ospite una stanza desiderabile ha un rapporto diretto con l'esperienza dell'ospite in un hotel. Ci sono più dipendenti che lavorano nel reparto pulizie rispetto a qualsiasi altro reparto.

Essendo responsabili della consegna delle camere in modo tempestivo, le comunicazioni primarie delle pulizie sono con il team della reception. Lo stato di ogni camera viene aggiornato regolarmente dalle pulizie alla reception e viceversa. Con le nuove tecnologie disponibili, è possibile effettuare un aggiornamento dello stato della camera tramite il software dell'hotel, i sistemi telefonici, le applicazioni mobili di pulizia, ecc.

Le pulizie si coordinano anche strettamente con il dipartimento di manutenzione, poiché il personale addetto alle pulizie identifica diversi tipi di problemi di manutenzione durante la pulizia delle stanze e riferisce al team di manutenzione per l'effettuazione di interventi e sostituzioni. Ne sono esempi i problemi con la TV, l'aria condizionata, l'unità di riscaldamento, l'impianto idraulico, l'illuminazione, i guasti elettrici, i mobili, i servizi igienici, il lavabo, la vasca, i porta asciugamani, i problemi di ventilazione, ecc.

Il ruolo delle pulizie può cambiare a seconda del tipo o della categoria dell'hotel, ad esempio solo in un hotel di lusso o con servizio completo la sera o il servizio di "couverture" sono offerti dal dipartimento delle pulizie. Il dipartimento delle pulizie è uno dei principali centri di supporto dell'hotel in quanto non genera entrate dirette.

Rispetto ad altri reparti, l'unità delle pulizie impiega la forza lavoro più numerosa nella maggior parte degli hotel. La manodopera diventa così una spesa operativa importante. Una buona gestione del reparto pulizie dipende dal raggiungimento di un equilibrio tra il carico di lavoro e la forza del personale. Quando si calcola la forza del personale, è necessario ricordare che ogni struttura ha dei requisiti specifici.

Il servizio rientra tra i centri di costo, pur variando in base a come lo si pone in rapporto ad altri centri di costo minori; per esempio, alcune parti potrebbero rientrare nel centro "food and beverage", o in altre aree ancora.¹⁸

❖ *Le aree funzionali: "non service departments"*

Il nome è dovuto dal fatto che svolgono i loro compiti a beneficio dell'intera struttura. Il marketing riguarda la comprensione e la soddisfazione delle esigenze dei clienti in modo redditizio. L'ufficio marketing di un hotel svolge una serie di compiti. Ad esempio, svolgere ricerche di mercato per comprendere le esigenze e le richieste degli ospiti, sviluppare nuovi servizi e realizzare campagne pubblicitarie e promozionali sono alcune delle responsabilità del reparto marketing.

Il reparto marketing è anche responsabile della massimizzazione delle entrate di un hotel. Per fare ciò, ha bisogno di sviluppare solide relazioni con i clienti. Senza di esso, l'hotel non riuscirà a mantenere i clienti. Se i clienti non sono soddisfatti e mantenuti, ci saranno problemi nel medio-lungo termine.

Il dipartimento delle risorse umane (HR) di un hotel svolge una serie di compiti come la progettazione di lavori, lo sviluppo di responsabilità lavorative e specifiche della persona, la pubblicità di lavori su media appropriati, l'assunzione e la formazione di nuove persone e il licenziamento di quelle con prestazioni insufficienti.

L'ufficio amministrativo, o contabilità e finanza, si occupa del controllo dei costi, la fatturazione e il controllo del credito, la gestione delle questioni fiscali, la preparazione dei rendiconti finanziari, la definizione del budget e il controllo del bilancio, la gestione del sistema delle buste paga e la conformità alle leggi.

¹⁸ Peroni G., 1988, "Economia e management delle imprese alberghiere", Franco Angeli, Milano

L'ufficio acquisti è responsabile di garantire che l'azienda abbia accesso alle materie prime, alle attrezzature e agli altri beni della migliore qualità ai prezzi più competitivi per consentirle di operare in modo efficiente.

In queste aree non vi è contatto con la clientela, il che li classifica chiaramente come centri di costo.

Altro motivo per cui sono centri di costo è dato dal fatto che non vi è l'onerosità del servizio.

❖ *Food and beverage*

La vendita delle camere, il profitto generato dalla fornitura di servizi di ristorazione è un'altra significativa fonte di reddito in molte delle attività alberghiere.

“Food and beverage” è un termine generico utilizzato nell'ospitalità che di solito rappresenta i cibi e le bevande richiesti in eventi, banchetti o servizi di catering esterni.

Il reparto cibo e bevande è composto da varie unità e da una importante mole di personale per soddisfare le esigenze dei clienti all'interno o all'esterno dell'hotel.

La fornitura di servizi di ristorazione non è limitata ai soli ristoranti e bar che operano all'interno di una proprietà alberghiera, coinvolgendo anche altre unità funzionali.

Sono reparti legati al cibo e alle bevande in un hotel:

- Cucine
- Ristoranti
- Ristorazione (interna ed esterna)
- Banqueting (interno ed esterno)
- Servizio in camera
- Minibar
- Lounge bar
- Stewarding
- Mensa dello staff

Una cucina è un luogo per la conservazione e la preparazione del cibo per il consumo. In alcuni hotel, ci può essere una varietà di cucine che soddisfano esigenze diverse dalla colazione, pranzo e cena ad eventi come cene di gala e conferenze. Il numero di clienti serviti varia a seconda delle dimensioni della sala da pranzo e della cucina, del numero del personale impiegato e delle attrezzature utilizzate.

Lo scopo di una cucina è quello di produrre la giusta qualità e quantità di cibo per il numero di persone richiesto, in tempo, con l'uso più efficace di personale, attrezzature e materiali.

Le cucine degli hotel possono essere divise in sezioni separate. Alcuni esempi sono i seguenti:

- Cucina per banchetti;
- Cucina alla carta;
- Sala grill;
- Pasticceria;
- Zona di preparazione del cibo.

A volte è necessario che un hotel disponga di diversi tipi di cucine e sezioni di cottura, in particolare per hotel di grandi dimensioni con più di un punto vendita o unità di ristorazione.

La maggior parte degli hotel dispone di almeno una sala da pranzo che può essere utilizzata per la colazione, il pranzo e la cena. Alcuni hotel più grandi e di qualità superiore possono avere diversi ristoranti e sale da pranzo, con il numero e il tipo che dipendono dal tipo e dal servizio dell'hotel, ad esempio ristorante per la colazione e caffetteria, sala da pranzo formale, strutture per banchetti. In genere queste aree di cibo e bevande sono gestite da un direttore del ristorante.

I ristoranti spesso sono specializzati in determinati tipi di cibo o talvolta presentano un determinato tema. Ad esempio, ci sono ristoranti di pesce, ristoranti vegetariani o ristoranti etnici.

Gli hotel possono avere diversi ristoranti per soddisfare diversi eventi e momenti della giornata. Ad esempio, la colazione e il pranzo possono essere serviti nello stesso ristorante, mentre la cena può svolgersi in un ambiente più formale.

Per far sì che i servizi vengano erogati in maniera corretta sono essenziali l'approvvigionamento e conservazione dei cibi, la preparazione dei cibi e il servizio di sala.

In alcune situazioni di vendita questi servizi sono autonomi nella formazione dei risultati; il servizio ristorante può anche essere venduto separatamente rispetto al servizio pernottamento, generando in questo caso un effetto diverso sugli altri servizi messi a disposizione dalla struttura.

Il prezzo può anche ricomprendere altri servizi complementari per i quali può non essere conveniente definire un risultato separato, a meno che non vi siano ipotesi gestionali ben definite (come nel caso di ristorazione e pernottamento con formule come mezza pensione o pensione completa).

La vendita di alcuni servizi può anche essere legata alla presenza di un servizio trainante; si formano in questo caso dei ricavi specifici, come nel caso del servizio bar. Alcuni servizi esterni non possono poi essere venduti autonomamente (per esempio il servizio ristorante quando viene richiesto un servizio aggiuntivo, come il servizio o il bar).

2.3 Il budgeting system

2.3.1. Aspetti generali e definizione di budget

Il budget è uno strumento di gestione nel quale vengono rappresentati gli accadimenti futuri, secondo un'ottica di breve periodo; al documento viene attribuita la valenza di un bilancio preventivo, utile a guidare i gestori dell'impresa nella realizzazione di programmi e gli obiettivi predefiniti.

*Esso “svolge la funzione di elemento trainante dell’attuazione di un sistema decisionale basato su elementi conoscitivi che consentono la razionalizzazione delle scelte da attuare”.*¹⁹

In ambito alberghiero l’efficacia dello strumento dipende fortemente da fattori ed elementi qualitativi che non possono essere ripresi dallo stesso, per cui deve essere inquadrato in una logica di bilanciamento complessivo.

La procedura di formazione del budget parte dalla predisposizione di budget operativi, dopo i quali si va verso la definizione di un budget generale.

I budget operativi permettono l’analisi dell’azienda secondo aree gestionali distinte, con la definizione degli obiettivi e delle risorse per ognuna di queste.

Fra i budget operativi nel settore alberghiero si riscontrano di frequente il budget Room Division, Food & Beverage, aree operative, affitti, concessioni commissioni e altri ricavi, budget marketing, costi amministrativi, investimenti, e infine il budget finanziario e generale d’impresa.

I vari budget vanno coordinati fra di loro, in un’ottica sistematica, e vanno raffrontati con il budget finanziario, al fine di verificarne la fattibilità.

Il budget deriva dal piano strategico aziendale, è articolato per centri di responsabilità e prende in considerazione periodi di tempo inferiori all’anno; il suo compito fondamentale è quello di tradurre in termini economico-finanziari gli obiettivi che l’azienda si propone di raggiungere, in termini di risorse e decisioni e risorse.

Vengono espresse le decisioni e le scelte in termini prevalentemente quantitativi (dal punto di vista economico, dei costi e dei ricavi), ma anche sotto l’aspetto finanziario (entrate-uscite), favorendo la comparazione dei programmi, gli obiettivi e i risultati conseguiti.

Il budget si basa sull’individuazione dei “centri di responsabilità”: questi si concretizzano nel momento in cui sono definibili in maniera chiara gli obiettivi per i quali ci si prefigge il raggiungimento (del singolo centro), i relativi costi, i fattori

¹⁹ Avi M.S., 1995, “Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere”, Giappichelli Editore, Torino

occorrenti al raggiungimento degli obiettivi e vi è una relazione biunivoca fra l'utilizzo delle risorse ed il raggiungimento degli obiettivi.

Viene formulato un budget per ogni centro di costo, di ricavo, di profitto o di investimento.

Il budget può poi essere redatto in base ai dati derivati dai costi storici degli esercizi precedenti (di solito 2-3) oppure sulla base dei costi standard, dove questi sono il costo tipico in una determinata situazione, secondo un criterio di normale efficienza.

I costi standard vengono definiti prima che sorgano i costi reali durante il processo produttivo; sono pertanto costi predeterminati, che rappresentano quelli che dovrebbero essere i costi che si registreranno nel periodo considerato.

Si può affermare che il budget è uno strumento utilizzato dal management per controllare e dirigere le attività, in particolare le attività di acquisto. Creatività e innovazione continua possono costare denaro. Il budget funge da guida su quali cose devono essere riparate o sostituite. Aiuta anche a determinare quali attrezzature di valore possono essere acquistate e ad individuare le aree sulle quali deve essere posta maggiore attenzione nell'anno successivo. Tuttavia, le spese devono essere spese all'interno di un approccio pianificato e in relazione alle vendite.

Una gestione efficace dei costi ha importanti implicazioni sul reddito. Di pari passo con la massimizzazione dei ricavi, porterà al massimo profitto. I budget forniscono al manager gli standard in base ai quali può misurare il successo dell'operazione. Un budget fornisce un quadro finanziario all'interno del quale opera tutto il dipartimento. Ogni Capo Dipartimento deve essere un operatore attento ai costi. L'inflazione, l'aumento del costo del lavoro e delle spese in generale costringono il management a controllare quotidianamente le spese in modo da rimanere all'avanguardia in un mercato competitivo in continua crescita. I manager di maggior successo sono anche amministratori finanziari di successo.

I Gestori devono controllare quotidianamente le spese, sapere quali sono le loro spese e sapere come gestirle. Il manager di successo dispone di sistemi efficaci per controllare e monitorare i costi che sono sotto il suo controllo.

Il budget costringe il management a esaminare le alternative prima di intraprendere un'azione e a visualizzare i fatti relativi alla salute finanziaria dell'organizzazione. I budget forniscono uno standard per il confronto, consentono al management di prepararsi per il futuro, misurare i progressi e assistere nell'autovalutazione e dichiarare chiaramente gli obiettivi dell'organizzazione.

Il budget può essere di diverse tipologie, in base al tipo di spese coinvolte, ai dipartimenti e alla flessibilità delle spese.

In base al tipo di spesa e alle attività coinvolte, il budget può essere classificato in:

- Budget di preapertura: questi budget allocano risorse per feste di apertura, pubblicità, generazione di avviamento iniziale. Il budget pre-apertura include anche il costo iniziale degli stipendi dei dipendenti, stoviglie, posate e altri articoli.
- Budget di capitale: i budget di capitale si riferiscono all'acquisizione di immobilizzazioni e alla gestione del debito e del patrimonio netto. Destinano l'utilizzo di beni strumentali la cui durata è notevolmente superiore all'anno; si tratta di beni che normalmente non vengono utilizzati nell'operatività quotidiana, come mobili e infissi. L'industria dell'ospitalità è ad alta intensità di capitale fisso rispetto alle imprese manifatturiere. Pertanto, il budget di capitale è una preoccupazione importante. La direzione deve decidere quali progetti di capitale finanziario nell'ambito di un sistema di razionamento del capitale, che sceglie i progetti più appropriati da intraprendere.
- Budget operativo: le spese operative sono quei costi sostenuti per generare entrate nel normale svolgimento dell'attività. I budget operativi servono al meglio la direzione quando sono preparati secondo il sistema uniforme di contabilità delle strutture ricettive.
- Budget di cassa: i budget di cassa sono riepiloghi del denaro che si prevede di ricevere ed erogare in un periodo di tempo definito. I budget di cassa devono essere preparati per avvisare i manager delle carenze previste e degli eccessi di liquidità. Sapendo in anticipo quando sono previste carenze, i gestori possono

prendere accordi per coprire questi deficit nel modo più conveniente. Quando la direzione viene avvisata di eccedenze di cassa previste, questi fondi possono essere investiti.²⁰

In base al dipartimento coinvolto, il budget può essere classificato in:

Budget principale: si rappresentano gli obiettivi previsti per l'intera organizzazione e vengono incorporate tutte le entrate e le spese stimate per l'organizzazione. È un riepilogo di tutti i budget dipartimentali.

Budget dipartimentale: ogni dipartimento dell'hotel inoltra al responsabile del controllo un budget per le sue spese e entrate stimate.

Il budget può essere classificato anche in base alla flessibilità della spesa:

Budget fisso: questi budget rimangono invariati per un determinato periodo di tempo e non sono correlati al livello delle entrate. Tali budget includono l'allocazione delle risorse per la pubblicità e l'amministrazione.

Budget flessibile: spesso la direzione richiede budget preparati a diversi livelli di attività, come la percentuale di occupazione delle camere d'albergo. Questi tipi di budget sono chiamati budget flessibili. Questi budget sono spese predeterminate in base alle entrate previste e differiscono con diversi volumi di vendita.

Il metodo tradizionale del settore dell'ospitalità di preventivare le entrate e le spese è rimasto lo stesso per decenni. Fino ad ora, i metodi più comunemente usati sono stati il Budgeting Incrementale e il Budgeting Fisso o Flessibile.

Budgeting incrementale: questo metodo è ampiamente utilizzato nel settore dell'ospitalità e generalmente comporta il budgeting delle entrate e delle spese in base al periodo precedente aggiustato per l'inflazione di una percentuale.

Il budget fisso e flessibile è solitamente per una voce di spesa specifica che viene definita "fissa". Un budget rettificato per un cambiamento nel livello di attività è chiamato budget flessibile.

Le informazioni su come si comporta ciascun tipo di costo sono correlate al modo in cui il reddito consente di adeguare i budget per diversi livelli di attività. Se i risultati

²⁰ Ricci P., 2000, "Il bilancio d'esercizio delle imprese alberghiere", Giappichelli Editore, Torino

effettivi devono essere confrontati con i budget ai fini della misurazione delle prestazioni - ad esempio, costo per camera occupata, percentuale delle spese, ecc. - tali aggiustamenti sarebbero necessari per garantire che il confronto sia ragionevole. La manodopera, la spesa maggiore in un'attività di ospitalità e turismo, è indicata separatamente. Sia i reparti operativi che i centri di servizio preparano i budget. Inoltre, poiché il costo del lavoro continua a essere una delle principali preoccupazioni, per cui vengono presentate alcune analisi sulla produttività; ma alla maggior parte delle aziende manca ancora una spiegazione dettagliata su come verrà gestita la singola spesa più grande, nonché una spiegazione dettagliata sui miglioramenti produttivi. Tali metodi di budgeting e previsione hanno creato un enorme calo nelle proiezioni future che mettono i proprietari in una situazione difficile di fronte a investitori e finanziatori.

I proprietari di hotel sono alla ricerca di una giustificazione dettagliata di come viene speso ogni dollaro e di come viene gestito bene il loro patrimonio. La comprensione delle spese e della loro relazione con i ricavi, i pernottamenti, le coperture alimentari e altri indicatori aziendali che influiscono sulla redditività è fondamentale e la mancanza di documentazione che spieghi questa relazione può rendere il processo molto problematico.²¹

Le aziende alberghiere di oggi sono più competitive e dinamiche che mai. Di conseguenza, il budget non è più un processo di routine per aumentare in modo incrementale le entrate e le spese dell'anno precedente. Oggi le aziende alberghiere e i singoli operatori alberghieri devono rompere il paradigma del budgeting tramite fogli di calcolo e cercare l'aiuto tecnologico per mettersi al passo con gli strumenti che aiuteranno a fornire informazioni accurate.

Un buon pacchetto di budget dovrebbe eliminare i budget dei fogli di calcolo vecchio stile e offrire agli operatori la flessibilità di creare diversi scenari e associare ciascuna spesa in relazione all'attività. Questo è necessario perché nel settore dell'ospitalità, le

²¹ 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.

spese sono in costante aumento mentre i flussi di entrate sono molto variabili. Le società di ospitalità di successo sono costantemente alla ricerca di modi per migliorare la loro capacità di prevedere le operazioni future e i relativi requisiti di risorse, consentendo loro di adeguare i propri piani di budget secondo necessità per stare al passo con la concorrenza

Un budget/previsione con documentazione di supporto sufficiente sarà molto probabilmente approvato più velocemente. Gli scostamenti dall'effettivo sarebbero quindi più facili da spiegare e più facili da gestire rispetto a un budget preparato da semplici aumenti marginali rispetto agli anni precedenti. I responsabili di reparto dovrebbero essere parte del processo di pianificazione e responsabili dei propri budget e previsioni.

I Direttori Generali devono coinvolgere tutti i reparti nella predisposizione delle previsioni mensili e dei budget annuali.²²

2.3.2 Budget per reparto

Nella costruzione dei budget operativi, è necessaria l'individuazione della variabile gestionale da cui far dipendere gli altri valori. In alcune imprese si considera come variabile fondamentale il volume delle vendite, mentre in altre l'ammontare totale dei costi.

Nelle imprese del settore alberghiero, è il prodotto ospitalità che rappresenta l'area su cui concentrarsi.

Partendo da questo vi è la possibilità di valutare l'efficienza e di efficacia dei singoli centri, degli obiettivi da raggiungere (in termini di minori costi, maggiori profitti o maggiori ricavi) e delle risorse attribuite ad ognuno di questi.

I centri di responsabilità possono essere distinti in centri produttivi (come servizi di food and beverage e le camere) che si rapportano direttamente con la clientela, e centri ausiliari, che hanno un ruolo di supporto.

²² Salmi Enrico, "L'impresa alberghiera, gestione e controllo" CLUEB, Bologna, 1993

Il budget delle camere, o “Room Division”, è riferibile all’area che per l’impresa alberghiera rappresenta il core business; il volume di vendita delle camere è l’elemento reddituale cui sono legati gli altri valori: al numero di prenotazioni e clienti presenti nelle camere sono legate le presenze al ristorante, così come per gli altri servizi forniti dall’impresa alberghiera.

Da eventuali errori di valutazione nel budget Room Division ne derivano quindi problematiche nei budget degli altri settori.

Determinare il volume di vendite significa determinare il volume di vendita delle camere (fisicamente e quantitativamente) e i prezzi di vendita del prodotto / servizio.

Deve essere individuata la capacità massima, le camere eventualmente inagibili perché interessate da lavori di ristrutturazione o altro, il numero di camere messe in vendita in base al prezzo relativo, la distribuzione delle camere in base alla tipologia di clienti.

È importante anche distinguere fra clienti in camere singole, doppie, triple e suites, così da programmare efficientemente ricavi presunti e relativi costi.

Il completamento del budget Room Division richiede la considerazione dei costi fissi e dei costi variabili, con i primi che nelle imprese alberghiere tipicamente costituiscono la maggior parte dei costi dell’azienda. Basti pensare al personale, o alle quote di ammortamento dei mobili e arredi.

Il budget Food & Beverage è importante soprattutto in quanto i generi alimentari e le bevande rappresentano la fetta maggiore degli acquisti periodicamente effettuati dall’impresa e le rimanenze di fine esercizio.

Il servizio ristorante è molto importante anche per la soddisfazione del cliente, che spesso tende a ritornare più facilmente in un hotel dove ha trovato camere pulite e confortevoli e una buona cucina.

In questo budget devono quindi essere considerati, accanto agli elementi quantitativi di efficienza, anche fattori qualitativi che difficilmente possono essere espressi in termini numerici.

Il budget di quest'area viene solitamente articolato nel servizio ristorante, il servizio bar e il servizio minibar.²³

Costi e ricavi del servizio ristorante sono estremamente aleatori, per cui è importante definire il prezzo di vendita programmato delle singole bevande e dei piatti proposti, il prezzo delle materie prime necessarie, e la probabilità con la quale i piatti e le bevande possono essere selezionati dal cliente.

Il valore medio ponderato di ricavo o di costo deve essere diversificato per portata, per menù e in base al pasto, distinguendo pertanto fra la prima colazione, il lunch e la cena. Bisogna poi considerare che i consumi variano a seconda della stagione ed al reddito dei clienti.

Una volta definiti i valori medi in base alle varie diversificazioni, nel budget riepilogativo vengono esposti i ricavi totali conseguiti dalla vendita degli alimenti e bevande e il totale dei costi variabili in riferimento al Food & Beverage. Il margine di contribuzione di primo livello includerà poi componenti di costi di natura variabile, quali lavaggio della biancheria, detersivi, ecc., cui vanno poi aggiunti i costi semi variabili e i costi fissi specifici (costo dei dipendenti della cucina e della sala, quote di ammortamento dei beni strumentali, costi per intrattenimento musicale...

Il servizio minibar offre dei prodotti notevolmente limitati nella varietà; non è quindi difficoltosa la definizione di ricavi e costi del servizio.

Il servizio bar è invece caratterizzato da una maggiore difficoltà nel prevedere l'andamento della clientela e delle consumazioni e la possibilità che i clienti della struttura possano ospitare soggetti terzi. I ricavi sono necessariamente legati al numero delle persone presenti in albergo; di conseguenza determinare il livello di consumo delle bevande non dovrebbe essere difficile, mentre possono sorgere dei dubbi sui costi da imputare, variabili o semi variabili. Il personale, per esempio, non può essere considerabile del tutto come variabile, in considerazione delle peculiarità del servizio.

²³ Salmi Enrico, "L'impresa alberghiera, gestione e controllo" CLUEB, Bologna, 1993

Alla fine, nel budget complessivo, vengono solitamente inseriti dei costi che non è possibile imputare né al ristorante, né al bar, né al minibar, e sono in particolare quelli associati alla direzione F. & B. ed al personale con mansioni amministrative.²⁴

2.3.3 Budget altre aree operative

Nelle strutture alberghiere sono presenti un elevato numero di servizi accessori connessi alle aree principali, che possono incidere fortemente sulla qualità del servizio, per cui vengono redatti dei budget appositi. È questo il caso, fra gli altri, dei servizi lavanderia e piscina.

In alcuni casi queste aree vengono trattate come centri di profitto, vale a dire come strutture idonee a produrre reddito, per le quali è necessario porre in essere un monitoraggio del rendimento; questo accade soprattutto in relazione alle aree di maggiori dimensioni, munite anche di personale con elevate specializzazioni.

In altri casi sono invece strutturate come centri di costo, con una gestione finalizzata all'integrazione del servizio offerto ai clienti. In questo caso viene redatto generalmente un unico budget sintetico, mentre se si trattano come centri di profitto vengono predisposti dei budget specifici.

2.3.4 Budget affitti, concessioni, commissioni e altri ricavi

In questo documento rientrano i ricavi da locazioni e affitti attivi, da diritti di concessione, commissioni attribuite da terzi alla struttura, altri ricavi non riepilogati in altri budget e non rientranti nelle attività dette in precedenza.

Alcune strutture alberghiere, soprattutto quelle di maggiori dimensioni, concedono a terzi la possibilità di operare negli edifici di proprietà, affittando vetrine, meeting room, spazi e uffici per varie occasioni, e queste entrate rappresentano un ricavo attinente alla gestione caratteristica.

Si tratta infatti dei ricavi che l'impresa alberghiera ottiene concedendo la possibilità a terzi di operare al proprio interno.

²⁴ Salmi Enrico, "L'impresa alberghiera, gestione e controllo" CLUEB, Bologna, 1993

I valori corrispondenti devono essere analizzati a parte per verificare la loro incidenza sulla gestione. Se l'ammontare degli introiti è elevato può essere opportuna la redazione di un budget specifico al fine di evidenziare gli elementi di reddito da evidenziare in confronto agli altri.

L'eventuale redazione di budget separati è molto importante dal punto di vista informativo, in quanto alle entrate corrispondono delle informazioni dal punto di vista finanziario, derivando da questi ricavi la necessità di gestire una notevole liquidità, con influenza sulla gestione aziendale.²⁵

2.3.5 Budget marketing

L'obiettivo principale del marketing alberghiero è quello di far sì che le camere siano occupate il più possibile, così da massimizzare ricavi e profitti; questo è possibile attraverso la realizzazione e la pubblicazione di frequenti campagne pubblicitarie ed un'attività intensa attività di public relation, commercializzazione e promozione.

Vanno quindi redatti vari budget; si distingue fra quello relativo alle spese pubblicitarie, quello per le pubbliche relazioni, e quello inerente alle spese finalizzato a promuovere e commercializzare.

L'attività può anche essere coordinata fra più strutture, per esempio nel caso in cui vi sia tramite la partecipazione a fiere internazionali o vengano pubblicizzate zone particolari, così da ottenere un maggiore raggiungimento della domanda, pur con costi maggiori.

In ogni caso in questo budget vi è evidenziazione dei soli costi (che possono essere imputati alle attività specifiche) in quanto i redditi vengono attribuiti ad altre aree.

I principali costi sono quelli del personale, di software e del sito web, e dell'eventuale lavoro in outsourcing.

²⁵ 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

Il budget è importante anche per avere un'idea di ciò che può essere completato internamente e quale lavoro potrebbe essere meglio svolto in collaborazione con un partner di marketing strategico.²⁶

2.3.6 Budget costi amministrativi

In questo budget, che può essere applicato a molteplici imprese e non solo a quelle del settore alberghiero, rientrano costi quali amministrazione e contabilità, provvigioni, generali di amministrazione, di energia, spese legali, costi generali non imputabili, di data processing, fissi comuni non specializzabili, ecc.

Per i costi generali può essere opportuno redigere un budget apposito, così come per il costo dell'energia che varia notevolmente in base alla tipologia di struttura alberghiera.

Il comitato di budget può identificare le poste che necessitano di un budget separato.²⁷

2.3.7 Budget degli investimenti

*“La costruzione di un adeguato portafoglio di progetti di investimento pluriennale implica l'adozione di appropriati criteri di classificazione, valutazione e selezione delle proposte provenienti dai reparti”.*²⁸

Gli investimenti vengono solitamente distinti in normali e speciali, con i primi che riguardano interventi finalizzati al mantenimento della capacità produttiva della struttura, mentre i secondi sono finalizzati al miglioramento della qualità dell'impresa. I primi sono più frequenti, e raggiungono costi anche molto elevati; richiedono inoltre un processo decisionale a monte, in quanto le scelte di effettuare questi interventi “...sono chiamate a realizzare la strategia dell'impresa, ossia a determinare le variazioni della sua dimensione e della sua struttura, e quindi della sua posizione competitiva,

²⁶ 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

²⁷ 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.

²⁸ Liberatore, “Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive”, CEDAM, Padova, 1993

dalla quale dipendono i suoi risultati economici futuri, la sua sopravvivenza ed il suo sviluppo, a motivo delle strette relazioni che intercorrono tra questi ultimi e i primi”.²⁹ Gli interventi speciali possono riguardare i servizi tradizionali o di servizi di nuova costruzione.

Il budget degli investimenti rappresenta un collegamento tra la programmazione a breve e la programmazione a medio e lungo termine, illustrando i vari costi che la direzione ha deciso di sostenere nelle varie “sezioni”, come le camere, la ristorazione, le aree sportive e altre divisioni.

Bisogna anche individuare il momento esatto di sostenimento dei costi, per cui si avranno costi autorizzati in precedenza e già sostenuti, già autorizzati e ancora da sostenere, da autorizzare nell’anno di budget o in seguito.

Nella decisione di capitalizzare i costi occorre prestare attenzione alla competenza economica dei valori,

per cui la decisione non è legata solamente alle politiche che si intende adottare a livello di direzione; deve poi emergere la quota di ammortamento da imputare al periodo in considerazione.

2.3.8 Budget finanziario

Il budget finanziario consente di valutare la fattibilità finanziaria di ciò che è stato pianificato nei budget dei vari settori, per cui dalla sua analisi potrà emergere la bontà delle politiche operative o la necessità di una loro revisione, onde evitare di incorrere in difficoltà dal punto di vista economico-finanziario che possono mettere a rischi la stessa esistenza dell’impresa.

La valutazione di fattibilità passa dalla definizione del fabbisogno complessivo, l’individuazione delle fonti da cui attingere le risorse per la copertura dei fabbisogni, l’analisi dell’equilibrio economico, finanziario e patrimoniale mediante l’utilizzo di indici e flussi.³⁰

²⁹ G Sella, “I budget a lungo termine”, ETAS LIBRI, Milano, 1990,

³⁰ 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.

L'equilibrio economico è realizzato se l'impresa – con il flusso dei ricavi derivanti dalla gestione – è in grado di garantire la copertura del costo dei fattori produttivi in posizione contrattuale, remunerando in maniera congrua i fattori produttivi posti in posizione residuale.

Si definiscono fattori di produzione in posizione contrattuale materie prime, lavoro dipendente, capitali finanziati da terzi, etc., caratterizzati dal fatto che hanno una remunerazione fissa, certa e prioritaria, mentre rientrano nella categoria dei fattori di produzione in posizione residuale rischio d'impresa, capitali dei soci, opera direzionale dell'imprenditore, la cui remunerazione ha carattere di variabilità, oltre ad essere incerta e subordinata alla soddisfazione prioritaria dei fattori rientranti nella prima categoria.

L'equilibrio economico è importante perché permette all'impresa di essere sostenibile dal punto di vista finanziario, facendo sì che essa non debba trovarsi a dipendere costantemente da finanziamenti esterni.

Un'azienda in equilibrio economico può investire maggiori risorse nei processi di sviluppo interni, tramite l'autofinanziamento, favorendo la crescita e la competitività nel mercato.

L'equilibrio economico consente di affrontare meglio le situazioni economiche difficili o periodi di crisi senza compromettere la struttura finanziaria, e permette all'azienda di essere più attrattiva per investitori e dei creditori, facilitando l'accesso alle risorse necessarie.

La gestione dell'equilibrio economico, attraverso il monitoraggio dei costi e dei ricavi, è fondamentale per il successo a lungo termine di un'impresa.³¹

L'equilibrio finanziario si riferisce a una situazione in cui l'impresa è in grado di soddisfare gli impegni assunti nei confronti dei creditori, sia a breve termine che a lungo termine. Gli obblighi sono rappresentati principalmente da debiti commerciali e di finanziamento, e stipendi dei dipendenti; l'equilibrio finanziario fa sì che l'impresa non debba dipendere in maniera eccessiva da finanziamenti esterni.

³¹ Teodori C., "L'analisi di bilancio", Torino, Giappichelli Editore, 2008

Un buon equilibrio finanziario riduce il rischio di insolvenza o di esposizione a problemi finanziari a breve termine, e mette l'impresa nella posizione di poter investire in strategie di crescita, nella ricerca e sviluppo e in altre iniziative volte a promuovere lo sviluppo.

L'equilibrio patrimoniale attiene invece alla adeguata dotazione di patrimonio netto; quando vi è equilibrio patrimoniale questo è strutturato in maniera tale da poter garantire sostegno alle operazioni e gli impegni finanziari, e si ha una giusta proporzione tra le fonti rientranti nel patrimonio netto e gli impieghi.³²

Per determinare correttamente i flussi finanziari è necessario in primis individuare fonti e fabbisogni, con analisi accurata per ogni singola voce; il secondo passo è rappresentato dalla comprensione della fonte complessiva derivante dall'attività tipica dell'impresa, così da identificare il flusso della gestione caratteristica; attraverso un foglio di lavoro vengono rilevate le variazioni grezze (differenze contabili dei valori all'inizio e la fine dell'esercizio), che danno origine a fabbisogni e fonti finanziarie.

A questo punto si ha evidenza dei flussi finanziari che portano alle variazioni di capitale circolante nell'impresa.

Infine, attraverso il rendiconto finanziario, viene data evidenza a tutti i fabbisogni e le fonti finanziarie, con evidenza dei macro-aggregati.³³

2.3.9 Budget generale d'impresa

L'ultimo documento, che riassume tutti quelli precedenti, e che ricalca la struttura del bilancio di Esercizio, è il budget generale d'impresa, nel quale sono riportati ovviamente valori a preventive e non a consuntivo.

Il budget patrimoniale è costruito utilizzando il criterio finanziario di riclassificazione dello Stato Patrimoniale, e porta alla determinazione degli indici di valutazione

³² Antonelli V. D'alexis R. Dell'atti V., *Analisi di bilancio e Basilea 2: Indici, rating di settore, valutazioni*, Milano, IPSOA, 2007

³³ 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.

dell'equilibrio patrimoniale aziendale (anche attraverso la combinazione delle fonti e degli impieghi).

Il budget economico assume invece diverse strutture, a seconda dell'evidenza che si intende dare ai componenti ed i vari margini.

Uno dei metodi maggiormente utilizzati è rappresentato dalla riclassificazione del costo del servizio venduto e ricavi, che *“consente di approfondire l'andamento complessivo della gestione tipica e dell'attività non caratteristica, garantendo una visione d'insieme indispensabile affinché tale analisi sia svolta proficuamente”*.³⁴

Gli schemi di bilancio, redatti in conformità con il codice civile, non sono adeguati all'effettuazione del processo di analisi: delle voci dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico devono quindi essere *“riorganizzate”*, al fine di poter determinare delle grandezze adeguate al calcolo degli indicatori adeguati a giudicare sinteticamente la condizione dell'impresa, dal punto di vista finanziario, patrimoniale ed economico.

La riclassificazione dei valori del bilancio è quindi finalizzata a esporre in maniera diversa i valori di bilancio, più adeguata alle successive elaborazioni, senza modificare i risultati di sintesi del bilancio di esercizio.

La riclassificazione mira quindi a raggruppare le voci di bilancio per classi omogenee, permette di evidenziare dei risultati parziali, e permette di semplificare i confronti spazio-temporali.³⁵

Il prospetto generale è comunque meno importante, ai fini di orientare le scelte decisionali, rispetto ai singoli budget parziali, in quanto in questi sono riportati quantitativamente e qualitativamente gli obiettivi che i manager devono perseguire.

³⁴ Avi, *“Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere”*, GIAPPICHELLI EDITORE, Torino, 1993,

³⁵ P. Ceroli, M. Ruggieri, *“L'analisi di bilancio per indici e per flussi. Profili teorici e dinamiche operative”*, Milano, Giuffrè Editore, 2013

CAPITOLO 3: il Gruppo PPHE e l'hotel Park Plaza Victoria di Amsterdam.

3.1 Introduzione

Il Gruppo PPHE, conosciuto anche come PPHE Hotel Group Limited, è una società di gestione alberghiera e immobiliare con sede nel Regno Unito. La società è un importante operatore del settore degli hotel in Europa e si occupa di gestire e sviluppare una vasta gamma di hotel in diverse città.

Il suo portafoglio è composto principalmente da beni di prima proprietà e da beni in locazione a lungo termine in Europa.

Di seguito si riportano alcune informazioni chiave sul gruppo:

- **Storia:** Il Gruppo PPHE è stato fondato nel 1989 ed è cresciuto nel corso degli anni attraverso una combinazione di acquisizioni e sviluppo di nuovi progetti alberghieri. La fondazione è avvenuta per mano di due imprenditori olandesi, Boris Ivesha e Elie Younes; infatti, inizialmente l'azienda si concentrava sulla gestione e lo sviluppo di hotel soprattutto nei Paesi Bassi. Successivamente il gruppo è stato interessato da uno sviluppo costante in tutto il continente europeo, attraverso l'acquisizione e lo sviluppo di hotel in diverse destinazioni chiave, offrendo varie opzioni ai clienti, dalle boutique hotel di lusso agli alberghi a servizio limitato.
- **Hotel:** PPHE gestisce una vasta rete di hotel sotto diverse marche, tra cui Park Plaza Hotels & Resorts e art'otel. Questi hotel si trovano principalmente in città chiave in Europa, tra cui Londra, Amsterdam, Berlino, Amburgo, Colonia, Nottingham, Leeds, ed in Croazia.
- **Proprietà Immobiliari:** Oltre alla gestione alberghiera, PPHE possiede e sviluppa anche proprietà immobiliari alberghiere. La società non si occupa solamente della gestione degli hotel, ma in alcuni casi ha la proprietà delle strutture immobiliari e può impegnarsi nella costruzione e nella ristrutturazione di nuovi progetti.
- **Diversificazione:** Il Gruppo PPHE si è diversificato nel corso degli anni, attraverso l'espansione della sua presenza in diversi segmenti del mercato alberghiero,

come alberghi di lusso, boutique hotel e alberghi a servizio limitato, cos' da poter soddisfare il maggior numero di esigenze possibili per i viaggiatori.

- Impegno Ambientale e Sociale: Come molte aziende nel settore alberghiero negli ultimi anni, il Gruppo PPHE ha mostrato una sempre maggiore attenzione per la sostenibilità sociale ed ambientale.

Come riportato sul sito web ufficiale, *“Attraverso le sue controllate, entità a controllo congiunto e collegate possiede, è comproprietario, sviluppa, affitta, gestisce e concede in franchising immobili ricettivi. Il suo obiettivo principale sono gli hotel di lusso, di lusso e lifestyle a servizio completo nelle principali città e centri regionali, nonché proprietà di hotel, resort e campeggi in destinazioni turistiche selezionate.”*

È molto importante per l'attività del gruppo la licenza del Radisson Hotel Group, uno dei maggiori gruppi alberghieri a livello internazionale, sulla base della quale PPHE si occupa di sviluppare e gestire hotel e resort a marchio Park Plaza® in Europa, Medio Oriente e Africa.

PPHE Hotel Group è anche proprietario del marchio art'otel® e la sua filiale croata possiedono e operano con i marchi Arena Hotels & Apartments® e Arena Campsites®.

³⁶

Nella città di Londra PPHE Hotel Group rappresenta uno dei maggiori proprietari/operatori di hotel, con un portafoglio immobiliare comprendente 37 hotel e resort operativi, per un'offerta complessiva 8.800 camere e otto campeggi, vale a dire 6.000 unità circa in totale.

Nel suo programma di sviluppo rientrano la gestione di nuovi hotel a Londra, New York, Belgrado e Zagabria, con l'aggiunta di 800 camere al portafoglio.

Le azioni del gruppo attualmente sono quotate alla Borsa di Londra; la società detiene inoltre una partecipazione di controllo in Arena Hospitality Group, società con azioni quotate nella Borsa di Zagabria.³⁷

Gli hotel sono collocati in particolare nelle principali città e centri regionali, con

³⁶ <https://www.pphe.com>

³⁷ <https://www.pphe.com/~media/Files/P/PPHE-Corp/documents/Downloadcenter/2023/230831-PPHE-Hotel-Group-2023-Interim-Results.pdf>

prevalenza per le destinazioni più attraenti e cosmopolite del continente.

A livello europeo vi sono 49 proprietà in otto paesi che offrono quasi 9.400 camere, oltre ad otto campeggi in Croazia, la cui offerta è comprensiva di circa 6.000 piazzole e case mobili.

3.2 La Strategia di sviluppo

La strategia aziendale è basata su un approccio disciplinato e mirato all'impiego del capitale, con l'obiettivo di favorire l'ottimizzazione del valore del portafoglio esistente e creare altresì valore per il finanziamento di nuove opportunità di sviluppo per far sì che vi possa essere una crescita sostenibile a lungo termine.

Le opportunità di investimento vengono selezionate in maniera estremamente accurata, puntando solo sugli immobili con un importante potenziale di crescita del valore, in relazione ai quali venga ravvisata la possibilità di adattamento alla strategia di crescita a lungo termine dell'azienda, e vi sia la possibilità di creare un valore forte e stabile per gli azionisti.

I criteri di acquisizione del Gruppo includono:

- posizione privilegiata;
- attrazione delle aree geografiche (compresi i territori in cui il Gruppo non è attualmente presente);
- opportunità di far accrescere il valore del capitale quanto più possibile;
- margini accrescitivi corretti per il rischio.

Molto rilevante per il gruppo è il marchio art'otel, che è una collezione contemporanea di hotel situati nei centri più importanti di tutta Europa, che fondono uno stile architettonico eccezionale con interni ispirati all'arte. Al centro del marchio c'è l'arte stessa. Ogni hotel espone una collezione di opere originali progettate o acquisite appositamente per quella particolare struttura, rendendo ciascuno una galleria d'arte unica nel suo genere. con la loro potente combinazione di arte di livello mondiale e servizio di prima classe, gli art'otel offrono un'esperienza alberghiera particolarissima

e distintiva.

Nel corso del 2020 e del 2021 l'azienda ha portato avanti alcuni progetti strategici che hanno contribuito a rafforzare il piano strategico di investimento futuro.

Fra le nuove aperture del 2022 si registrano le seguenti:

art'otel London Battersea Power Station

Dopo un'apertura graduale nel dicembre 2022, il lancio definitivo è stato nel febbraio 2023. Questo hotel è il primo art'otel ad essere stato aperto nel Regno Unito, con gestione dalla piattaforma di gestione dell'ospitalità in base ad un accordo a lungo termine.

Questo hotel offre 164 camere e suite, opere d'arte originali dell'acclamato designer di interni e artista Jaime Hayon, una galleria d'arte e programmi culturali, ristorante JOIA, bar e terrazza panoramica, piscina a sfioro sul tetto e TOZI Grand Café.

Grand Hotel Brioni Pula, un Radisson Collection Hotel

In seguito alla conclusione di un progetto di ristrutturazione, il Grand Hotel Brioni Pula è stato lanciato nel maggio 2022 come Radisson Collection Hotel. L'hotel può contare su un accesso diretto alla spiaggia, ed è stato interessato da una trasformazione in un resort di lusso premium, che può contare su 227 camere e suite, una piscina a sfioro all'aperto, una piscina coperta e diversi ristoranti e bar. I feedback degli ospiti sono molto positivi.

art'otel a Zagabria, Croazia

Il gruppo ha fatto il proprio ingresso nella capitale croata con i lavori di costruzione finalizzati alla conversione di un ex edificio per uffici in un art'otel lifestyle premium da 110 camere.

In forza anche della propria ubicazione nel centro della città, l'edificio può contare su una galleria d'arte, un ristorante e bar di destinazione e strutture ricreative. L'apertura della struttura è prevista per settembre 2023.

Radisson Red Belgrado, Serbia

Radisson RED Belgrado si trova in via Takovska, in zona centralissima vicino alla sede della Borsa del Paese, con vicini molti uffici internazionali e edifici di interesse culturale.

L'hotel conta su 88 camere e la sua apertura è prevista per la fine del 2023.

art'otel a Roma, Italia

Segnando l'ingresso del Gruppo in Italia, lo storico hotel Londra & Cargill nel centro di Roma ha chiuso i battenti nel luglio 2022 e si sta trasformando nel primo art'otel del Gruppo in Italia. A seguito di ampi lavori di ristrutturazione, l'hotel sarà riposizionato e offrirà 99 camere, una galleria d'arte, un ristorante e bar di destinazione, strutture ricreative e parcheggio. L'apertura è prevista nel primo semestre del 2024.

art'otel Londra Hoxton, Regno Unito

Il maggiore progetto attualmente in essere è relativo all'art'otel di Londra, che dovrebbe essere completato nella prima metà del 2024. Ubicato in posizione privilegiata a Hoxton, l'edificio è interessato da un progetto di riqualificazione con uso misto di 27 piani che includerà un art'otel lifestyle premium con 357 camere (incluse 60 suite), una galleria d'arte, due opere d'arte originali di Banksy, ristoranti, un bar, strutture ricreative, spazi per eventi e 5.900 m² di uffici.³⁸

Il Gruppo può inoltre contare su due siti nella città di Londra, entrambi che secondo le ricerche e le strategie del management sono caratterizzati da un ottimo potenziale di sviluppo. Nel dicembre 2020, è stato rilasciato il permesso di costruire per sviluppare uno schema ad uso misto di 29.000 metri quadrati, comprensivo di un hotel da 465 chiavi, adiacente al l'edificio già sotto la gestione del gruppo, Park Plaza London Park Royal. Un secondo sito è di proprietà del Gruppo in Westminster Bridge Road a Londra (nelle immediate vicinanze del Park Plaza London Waterloo) per il quale il Gruppo ha è stato presentato

Arena Franz Ferdinand Nassfeld

L'hotel, aperto otto mesi l'anno, di recente è stato sottoposto a un programma di ristrutturazione graduale articolato in due fasi, comprendente la realizzazione di una nuova spa e una piscina.

Campeggio Arena Stoja

Sono stati portati a conclusione i lavori della prima fase per l'aggiunta di 70 case mobili

³⁸ PPHE Group, "ANNUAL REPORT & ACCOUNTS 2022"

di lusso e aree verdi al campeggio Arena Stoja. La fase due, il cui avvio si è avuto nel mese di novembre 2022, porterà al compimento di vari miglioramenti alle aree comuni, tra cui una caffetteria, un ristorante e le infrastrutture, compreso un aggiornamento dei servizi igienici.

3.3 Principali Risultati economico-finanziari

PPHE Hotel Group Limited ha recentemente pubblicato i risultati degli utili per il semestre al 30 giugno 2023. Per il semestre, la società ha registrato un fatturato di 179,97 milioni di sterline, contro i 113,19 milioni di sterline dell'anno prima. L'utile netto è stato di 3,86 milioni di sterline, contro una perdita netta di 22,11 milioni di sterline realizzata l'anno precedente.

L'utile base per azione da operazioni continuative è stato di 0,09, rispetto alla perdita base per azione da operazioni continuative di 0,52 un anno prima. L'utile diluito per azione da operazioni continuative è stato di 0,09, contro una perdita diluita per azione da operazioni continuative di 0,52 dell'anno precedente.

Di seguito si riepilogano i principali dati finanziari del gruppo:

- I ricavi totali sono aumentati del 59,0% su base annua arrivando a 180,0 milioni di £ (primo semestre 2022: 113,2 milioni di £) e in crescita del 15,9% sui livelli pre-pandemici (primo semestre 2019: 155,3 milioni di sterline) con un forte slancio nella differenza fra un trimestre e l'altro.
- La crescita dei ricavi è stata guidata dalla forte crescita delle tariffe delle camere. La tariffa media della camera singola è stata infatti di £ 159,6, in aumento del 13,1% rispetto al primo semestre 2022 e in crescita del 31,2% rispetto al primo semestre 2019.
- Continua la ripresa dei tassi di occupazione, con l'occupazione del primo semestre in crescita al 69,1% rispetto al 48,0% nel primo semestre 2022 e il 76,8% nel primo semestre 2019. Questo sembrerebbe essere un segnale importante di definitiva ripresa anche della fiducia dopo la pandemia.
- L'EBITDA è stato pari a 45,2 milioni di sterline, in aumento del 165,7% rispetto

al primo semestre 2022 (1° semestre 2022: 17,0 milioni di sterline) e in linea con il primo semestre del 2019 (primo semestre 2019: 45,7 milioni di sterline), con margini che si registrano in miglioramento.³⁹

Considerata la solidità delle negoziazioni e la fiducia nelle prospettive, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto che la Società sia ormai in posizione positiva tale da giustificare il ritorno alla sua storica politica di rendimento del capitale consistente nella distribuzione di circa il 30% del capitale rettificato.

La partnership di lunga data con Radisson Hotel Group si è estesa in modo significativo per consentire a PPHE e Radisson di sfruttare i rispettivi punti di forza del marchio.

Sono stati aperti due hotel premium, il che ha portato ad una maggiore notorietà del marchio in due mercati chiave:

- Il Grand Hotel Brioni Pula, in Croazia, è stato rilanciato come Radisson Collection Hotel, a seguito di un ampio progetto di riposizionamento. Questo è il primo hotel PPHE ad operare ed essere commercializzato nell'ambito della partnership estesa del Gruppo con Radisson Hotel Group.
- Il primo art'otel del Regno Unito, situato presso la centrale elettrica di London Battersea, ha aperto le sue porte agli ospiti nel dicembre 2022 con un ampio consenso di critica. Questo hotel è gestito dalla piattaforma di gestione dell'ospitalità del gruppo in base a un accordo a lungo termine.

Sono stati compiuti buoni progressi sul piano di sviluppo da oltre 200 milioni di sterline nel corso del 2022, in linea con i piani, tra cui Zagabria (apertura nel secondo trimestre del 2023), Roma (apertura nel primo semestre del 2024) e Londra Hoxton (apertura nel primo semestre del 2024).

La strategia basata sui tassi e gli investimenti effettuati in tecnologia, automazione ed efficienza energetica hanno contribuito a mitigare gli ostacoli legati all'aumento dei costi della manodopera e dell'energia.⁴⁰

C'è stata una forte crescita nei mercati chiave del Gruppo, Regno Unito e Paesi Bassi

³⁹ <https://www.pphe.com/~media/Files/P/PPHE-Corp/documents/Downloadcenter/2023/230831-PPHE-Hotel-Group-2023-Interim-Results.pdf>

⁴⁰ PPHE Group, "ANNUAL REPORT & ACCOUNTS 2022"

su tutti, trainata dalla domanda internazionale per aziende, tempo libero e riunioni e un calendario di eventi molto ricco, soprattutto a Londra, ancor prima del beneficio dell'incoronazione del re Carlo III.

La stagione estiva croata ha goduto di un buon inizio e il Gruppo prevede di ottenere ulteriori risultati, beneficiando di immobili recentemente ristrutturati e rilanciati.

In Germania il rendimento degli immobili del Gruppo ha iniziato a migliorare a partire dal secondo trimestre.

Punti salienti strategici nel 2023 sono stati la citata apertura completa del primo art'otel nel Regno Unito, l'art'otel London Battersea Power Station, che è gestito dalla piattaforma di gestione dell'ospitalità del Gruppo; progressi significativi si sono avuti con la pipeline di sviluppo e sulla buona strada per aprire quattro proprietà fra la fine del 2023 e il primo semestre 2024.

Il quarto trimestre del 2023 vedrà l'apertura del Radisson RED Belgrado in Serbia, che è il secondo hotel ad aprire nell'ambito della partnership recentemente estesa con Radisson e il primo Radisson RED gestito dal Gruppo.

Tre strutture art'otel lifestyle premium stanno per essere aperte, a partire dall'art'otel Zagabria a ottobre 2023, poi art'otel London Hoxton nel primo trimestre 2024 e art'otel Rome nel primo semestre 2024.

Sono state ottenute le approvazioni normative per il nuovo progetto immobiliare europeo dell'ospitalità da 250 milioni di euro, sfruttando la gestione interna dell'ospitalità flessibile e scalabile della piattaforma del gruppo. Il Fondo consente al Gruppo di cogliere interessanti opportunità di acquisizione attraverso l'utilizzo di capitale di terzi senza diluizione e aumentando il numero di asset gestiti sulla sua piattaforma.

3.4 Il Piano ESG

Come molti gruppi internazionali quotati in Borsa la Società ha adottato diverse misure per aumentare la trasparenza e la responsabilità delle parti interessate per la sua strategia ESG.

L'Azienda ritiene di avere il dovere di creare valore per la società nel suo insieme. Al fine di garantire un approccio coordinato e strategico, risultati della valutazione di materialità sono stati trasformati in obiettivi strategici basati sulle priorità degli stake holders.

La strategia aziendale fissa nuovi obiettivi ambiziosi e migliorando i risultati interni di monitoraggio e reporting a livello di hotel. Inoltre, è cresciuta l'importanza della catena di fornitura, come sottolineato dalla consultazione degli stake holders.

È strutturato attorno a quattro aree di impatto, sostenute da una governance responsabile:

PROPRIETÀ: Costruire e gestire hotel sostenibili per le esperienze degli ospiti.

PERSONE lungimiranti: Sviluppare un approccio diversificato e forza lavoro lungimirante.

Comunità locali: Rafforzare le economie locali e gli ambienti.

GOVERNANCE responsabile: attuare strutture di governance trasparente e indipendente che consentano il raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

CATENA DI FORNITURA resiliente: Creazione di una catena di fornitura resiliente mentre riducendo la propria impronta di carbonio.

Il management ha aumentato la propria attenzione sull'approccio strategico del gruppo alla sostenibilità e business responsabile, in vista della pubblicazione della propria strategia, obiettivi e KPI nella Relazione e Bilancio Annuale 2023.

Ciò include maggiori risorse dedicate, tra cui assunzioni di personale in ambito ESG e mantenimento di consulenze specialistiche esterne per fornire consulenza sulle emissioni di carbonio e sulla rendicontazione agli stakeholders.⁴¹

La rendicontazione ESG nel modo più utile per investitori e clienti è diventata una priorità per il gruppo.

Il Gruppo ha presentato i dati annuali CDP per il 2023, un documento che consentirà di monitorare anno dopo anno i progressi in materia ESG.

⁴¹ PPHE Group, "ANNUAL REPORT & ACCOUNTS 2022"

Canali di reporting come CDP, strumento riconosciuto ed utilizzato a livello globale, consentono alle parti interessate di interagire con tutte le aziende sui temi ESG.

In ottica di rivisitazione della sostenibilità, la Società sta rivedendo il proprio consumo di acqua e le emissioni di rifiuti. L'obiettivo è quello di garantire una solida raccolta di dati sull'utilizzo dell'acqua, confrontando i consumi con comparatori, e identificare target strategici e KPI per minimizzare i consumi e il conseguente contributo allo stress idrico.

Riflettendo le particolari questioni ESG locali relative ad ogni Paese di operatività, le singole strutture possono adottare propri piani di sostenibilità.

Ad esempio, nel 2022 l'Arena Hospitality ha iniziato la definizione di una propria strategia di sostenibilità che si ritiene possa portare ad avere un vantaggio competitivo a lungo termine in Croazia.

Questo ha reso necessaria la definizione dei fattori ESG da perseguire, elevando la trasparenza e la responsabilità, con predisposizione di un'apposita struttura di governance per supervisionare e fornire risultati sulle priorità strategiche.

Nel proprio report 2022 il gruppo ha esplicitato gli obiettivi in termini di ESG che intende perseguire:

Emissioni di carbonio. Mitigare il rischio del cambiamento climatico, riducendo le emissioni di gas serra e sfruttando le opportunità date dalla tendenza alle emissioni zero.

- Appalti sostenibili. Approvvigionamento responsabile dei materiali, beni e servizi e coinvolgente con i fornitori sulle tematiche ESG.
- Acqua. Conservare l'acqua e proteggere corsi d'acqua attorno alle proprietà, soprattutto nelle regioni soggette a stress idrico.
- Attrarre e trattenere i talenti. Creare inclusività e responsabilizzazione nei luoghi di lavoro e favorire il reclutamento attraverso canali innovativi.
- Risposta al cambiamento climatico. Progettare per la resilienza climatica e considerando l'obiettivo di ridurre al minimo i gas serra.
- Gestione dei rifiuti. Ridurre al minimo i rifiuti alla fonte ed incrementando

l'efficienza delle risorse, riciclaggio e progettazione edilizia sostenibile.

- Diritti umani. Tutela dei diritti legali dei dipendenti e lavoratori a contratto, compresa la libertà dalle discriminazioni e dagli abusi sul lavoro.
- Impatto comunitario. Investire in quartieri fiorenti attraverso la creazione di valore sociale, donazioni e offerte filantropiche.
- Conformità ed etica. Adesione a tutte le normative, leggi, codici e principi di buona pratica riferite al settore di operatività del gruppo.
- Salute e sicurezza. Mantenimento degli ospiti, dei dipendenti e dei lavoratori con altre tipologie contrattuali sicuri e investendo nella loro più ampia salute e benessere.⁴²

Il gruppo è concentrato sul mantenimento e sull'incremento delle tariffe delle camere, al fine di coprire le pressioni inflazionistiche, cercando di mantenere ed anzi aumentare l'occupazione.

Il Consiglio resta fiducioso nella crescita a lungo termine del Gruppo, sostenuta dalla persistente la forza della domanda dei consumatori per il tempo libero a livello internazionale, i suoi asset di qualità, l'attenzione per la riduzione degli sprechi e le emissioni e una forte posizione finanziaria.

Il Gruppo prevede di realizzare ricavi per l'anno fiscale 2023 di almeno 400 milioni di sterline ed un EBITDA di almeno £ 120 milioni.⁴³

3.5 Il modello di pianificazione e controllo

Grazie ad un'intervista svolta con il Senior Business Controller del gruppo, si può affermare che le principali caratteristiche del controllo di gestione applicato alla struttura alberghiera dell'hotel Victoria Park Plaza sono le stesse adottate a livello di Gruppo e includono anche le metriche del Risk Management (Control and Risk Metrics).

⁴² PPHE Group, "ANNUAL REPORT & ACCOUNTS 2022"

⁴³ <https://www.pphe.com/~media/Files/P/PPHE-Corp/documents/Downloadcenter/2023/230831-PPHE-Hotel-Group-2023-Interim-Results.pdf>

L'hotel nello specifico è incluso nella Business Unit "The Netherlands", che rappresenta la BU più grande del Gruppo stesso (vedi tabella dell'Annual Report del 2022).

Note 28 Segments

For management purposes, the Group's activities are divided into Owned Hotel Operations and Management and Central Services Activities (for further details see Note 13(c)(i)). Owned Hotel Operations are further divided into four reportable segments: the Netherlands, Germany, Croatia and the United Kingdom. Other includes individual hotels in Hungary, Serbia, Italy and Austria. The operating results of each of the aforementioned segments are monitored separately for the purpose of resource allocations and performance assessment. Segment performance is evaluated based on EBITDA, which is measured on the same basis as for financial reporting purposes in the consolidated income statement.

	Year ended 31 December 2022							Consolidated £'000
	The Netherlands £'000	Germany £'000	United Kingdom £'000	Croatia £'000	Other ¹ £'000	Management and Central Services £'000	Adjustments ² £'000	
Revenue								
Third party	41,573	17,724	190,105	69,237	6,344	5,108		330,091
Inter-segment		16	302	168		32,365	(32,851)	
Total revenue	41,573	17,740	190,407	69,405	6,344	37,473	(32,851)	330,091
Segment EBITDA	11,163	6,368	56,218	21,426	(629)	37		94,583
Depreciation, amortisation								(40,006)
Financial expenses								(37,257)
Financial income								1,516
Net expenses for liability in respect of Income Units sold to private investors								(10,783)
Other income (expenses), net								3,201
Share in result of joint ventures								202
Profit before tax								11,456

¹ Includes art'otel Budapest in Hungary, 88 Rooms Hotel in Belgrade, Serbia, Londra & Cargill Hotel in Rome, Italy, and FRANZ Ferdinand Mountain Resort in Nassfeld, Austria.

² Consist of inter-company eliminations.

Il controllo di gestione è quindi prevalentemente centralizzato (Control Netherlands Hotels) a livello di "country" con una struttura di circa 8 persone nell'area AFC, che però non gestiscono la gestione sia dei Crediti sia dei Debiti, che è data in outsourcing in UK.

Il livello di controllo delle attività l'hotel è principalmente focalizzato su:

- 1) analisi delle "Revenues" (attraverso una struttura ad hoc dedicata) al fine di massimizzare il "Rate of Occupancy" e l'analisi dei prezzi delle stanze, considerando la stagionalità e la concorrenza locale;
- 2) analisi dei Costi in particolare per le diverse aree dell'hotel (F&B, Rooms etc)
- 3) analisi del "Cash Cycle"

Per i piccoli hotels invece il modello di controllo è semplificato

Il reporting standardizzato a livello di Gruppo prevede, essendo la società quotata alla Borsa di Londra, oltre all'Annual Report, la pubblicazione dei risultati con frequenza trimestrale.

Per ciò che concerne invece il reporting gestionale sono richieste da parte di ogni hotel informative mensili e- in fase di chiusura del Quarter - le riprevisioni a fine anno e del Quarter successivo.

L'Annual Report e i reports Trimestrali sono redatti a livello di Gruppo seguendo i principi contabili IFRS, mentre a livello gestionale vengono utilizzati anche degli indicatori più specifici e tipici dell'Hospitality reporting.

Il processo di Budget avviene attraverso un approccio misto ovvero gli obiettivi per BU/hotel vengono dati Top Down dal management, poi vengono identificati e analizzati Bottom Up per verificare la fattibilità; un processo iterativo di condivisione e revisione porta alla definizione dei target da raggiungere nel Budget dell'anno successivo e negli anni di Piano.

Dal 2022 anche gli obiettivi ESG sono parte del sistema di MBO assegnato ai responsabili di hotel, di BU/Countries e al Top Management.

Il perseguimento e monitoraggio degli ESG sono quindi parte integrante del modello di controllo di Gestione.

La forte integrazione delle strutture appartenenti, in particolare alla BU Netherlands, dell'hotel in questione è quindi un punto di forza del sistema di controllo di gestione e non sono presenti particolari differenziazioni rispetto agli standard di Gruppo.

CONCLUSIONE

L'approfondimento effettuato nel caso specifico dell'hotel Park Plaza, dove ho avuto modo di lavorare per due mesi, ha confermato in particolare l'importanza di una corretta e puntuale implementazione di un sistema di pianificazione e controllo. La gestione finanziaria costituisce la base stessa di un'impresa di successo. Allo stesso modo, gli hotel di maggior successo si affidano a principi fondamentali di gestione finanziaria per consentire loro di gestire l'attività in modo redditizio.

Le migliori pratiche di gestione finanziaria nel settore dell'ospitalità includono la creazione di un budget annuale, la costruzione di un modello di monitoraggio finanziario dettagliato, l'implementazione di controlli continui e la creazione di una struttura di reporting che aiuti i manager a tenere sotto controllo le informazioni su profitti e perdite.

Dal punto di vista delle risorse umane, il successo finanziario dipende anche dalla responsabilità (responsabilizzare dipendenti e manager del raggiungimento degli obiettivi finanziari nelle rispettive aree funzionali) e da un gruppo di professionisti qualificati.

Il budget annuale fornisce il quadro economico e finanziario completo della struttura. Una volta raccolti e documentati i dati, il budget aiuta a valutare la possibilità di raggiungere gli obiettivi finanziari e cosa si può fare per aumentarli. Con un budget in mano, i manager devono creare un meccanismo per acquisire e monitorare facilmente le spese e le entrate.

Il passo successivo è tenere traccia delle spese in ciascuna area operativa rispetto al budget. I manager possono disporre di dati idonei a identificare le aree in cui si verificano superamenti delle aspettative o incoerenze che mettono a rischio i profitti.

Successivamente, è possibile creare report standard per fornire quotidianamente ai manager una panoramica di alto livello di ciascuna area operativa. Nella maggior parte dei casi, i gestori possono creare report specifici personalizzati in base alla loro proprietà e ai loro obiettivi. Pertanto, i manager devono essere sufficientemente formati per comprendere e utilizzare i report a proprio vantaggio.

Con un sistema di controllo efficace, i gestori saranno in grado di identificare le mutevoli condizioni del mercato e ideare misure per tenere conto di tali cambiamenti.

Con dati finanziari solidi, è possibile acquisire una migliore comprensione della posizione dell'impresa nel mercato in qualsiasi momento. Pertanto, è possibile esplorare opportunità di rifinanziamento o nuovi progetti di investimento.

Il budget ed i processi di controllo di gestione rappresentano oggi degli strumenti necessari e moderni per programmare efficacemente il sistema dei controlli della gestione, ponendo in evidenza i programmi economico-finanziari della politica dell'impresa e presentandosi come un insieme unitario di preventivi inerenti ai diversi settori e aspetti della gestione.

Sempre più, come anche sta accadendo nel caso del PPHE Group, il management sta riconoscendo l'importanza di un report integrato che consenta di fissare, monitorare e consuntivare obiettivi per il Piano ESG e ciò dimostra la consapevolezza e l'importanza di un sistema condiviso di responsabilità e verifica che solo un modello di pianificazione e controllo evoluto può garantire.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Analisi di bilancio nel controllo di gestione*, Milano, Expert, 2008
- Antonelli V. D'alesio R. Dell'atti V., *Analisi di bilancio e Basilea 2: Indici, rating di settore, valutazioni*, Milano, IPSOA, 2007
- Avi M.S., 1995, *"Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere"*, Giappichelli Editore, Torino
- Brusa L., *"Sistemi manageriali di programmazione e controllo"*, Giuffrè, 2000
- 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.
- Chiucchi M.S., Iacovello G., Paolini A., *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, Giappichelli, Torino, 2021
- CINQUINI L. (2003b), *L'Activity-Based Management*, in MIOLO VITALI P. (a cura di), *Strumenti per l'analisi dei costi*, Vol. III, *Percorsi di Cost Management*, Giappichelli, Torino
- COOPER R. (1988b), *The Rise of Activity-Based Costing – Part Two: When Do I Need an Activity-Based Cost System?*, in *"Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry"*
- D'Elia A., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Etas, Milano, 1998
- Liberatore, *"Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive"*, CEDAM, Padova, 1993
- Metallo G., *La produzione dei servizi alberghieri*, Cooperativa universitaria editrice salernitana, Salerno, 1984
- Peroni G., 1988, *"Economia e management delle imprese alberghiere"*, Franco Angeli, Milano
- PPHE Group, *"ANNUAL REPORT & ACCOUNTS 2022"*
- Ricci P., 2000, *"Il bilancio d'esercizio delle imprese alberghiere"*, Giappichelli Editore, Torino
- Rispoli M., Tamma Michele, *"Le imprese alberghiere"*, CEDAM, Padova, 1991
- Salmi E., *"L'impresa alberghiera, gestione e controllo"* CLUEB, Bologna, 1993
- Selleri, *"I budget a lungo termine"*, ETAS LIBRI, Milano, 1990
- Teodori C., *"L'analisi di bilancio"*, Torino, Giappichelli Editore, 2008

RINGRAZIAMENTI

A conclusione di questo percorso, desidero menzionare tutte le persone, senza le quali questo lavoro di tesi non esisterebbe nemmeno.

A me stessa. Sono fiera di me, del mio percorso in questi tre anni, dei sacrifici fatti e di tutta la determinazione e la voglia di volare sempre più in alto che ho sempre dimostrato.

A te Mamma, senza di te non so se ce l'avrei fatta. Grazie per essere sempre stata lì a supportarmi e sopportarmi. Grazie per avermi aiutata ogni qualvolta io ne avessi avuto bisogno senza mai farmelo pesare. Sei sempre stata, sei e so che sarai la persona che più crede in me a questo mondo. Sei la mia forza e il mio esempio. Questo mio piccolo ma grande traguardo te lo dedico.

Alla mia numerosa famiglia, ma soprattutto a mio Papà, ai miei nonni e ai miei fratelli. Non avete mai smesso, anche se con molta pazienza, di sostenermi. Siete per me l'Amore più disinteressato e profondo che esista. Grazie.

Alle mie migliori amiche e ai miei migliori amici, dose di felicità giornaliera. Sono grata di avervi nella mia vita. Quella che sono oggi è anche merito vostro, mi fate credere nella mia forza e nella bellezza di quello che mi accade intorno anche quando è tutto nero.