

Corso di laurea: Economia e Management

Cattedra: Pianificazione e Controllo

Gestione dei costi e del budget nel settore alberghiero e ristorativo

Professor Cristiano Busco

Relatore

Davide D'Angelis

matricola: 270171

Candidato

Sommario

INTRODUZIONE	9
CAPITOLO 1: Pianificazione aziendale	10
1.1 Definizione e importanza di pianificazione aziendale	10
1.1.1 La nascita della Pianificazione	10
1.1.2 Prime forme di pianificazione	11
1.1.3 La gestione scientifica	12
1.1.4 Pianificazione strategica e modelli formali	13
1.1.5 Pianificazione aziendale nei decenni recenti	14
1.1.6 L'era digitale	15
1.2 Programmazione aziendale	16
1.3 Gestione aziendale	17
1.3.1 La storia	17
1.3.2 Elton Mayo e Peter Drucker	18
1.3.3 Grandi innovazioni	18
1.3.4 Sviluppo nell'era digitale	19
1.3.5 Componenti principali della gestione aziendale	20
1.3.6 Funzioni della gestione aziendale	21
1.4 Controllo aziendale	22
1.4.1 Obiettivi del controllo aziendale	22
1.4.2 Tipologie di controllo aziendale	23
1.4.3 Strumenti di controllo aziendale	24
1.5 La Strategia Aziendale	27
1.5.1 Definizione degli obiettivi di lungo termine	27
1.5.2 Analisi delle risorse interne	28
1.5.3 Valutazione delle condizioni esterne	28
1.5.4 Definizione delle scelte strategiche:	29
1.6 Collegamento tra Programmazione, Controllo e Strategia Aziendale	30
1.6.1 Rischi di disallineamento	32
1.6.2 Storie di successo nell'integrazione di strategia, programmazione e controllo	32
Capitolo 2: Contesto industriale del settore alberghiero e ristorativo	34
2.1 Nascita del settore	34
2.1.1 Evoluzione nel tempo	35
2.1.3. Il turismo oggi e le prospettive future	40
2.1.3 I protagonisti del settore	42
2.2 Problematiche del settore	43
2.2.1 Margini sottili ed elevata intensità	43

2.2.2 Fluttuazioni stagionali e gestione del budget.....	44
2.2.3 Gestione dell'inventario e riduzione degli sprechi.....	45
2.2.4 Aumento dei costi operativi.....	47
2.2.5 Innovazione tecnologica e costi di digitalizzazione	48
Capitolo 3: Analisi di due aziende del settore alberghiero e della ristorazione	50
3.1 Introduzione	50
3.2 Grand Hotel Villa d'Este S.p.a.	51
3.2.1 Gestione dei Costi e Definizione del Budget.....	52
3.2.2 Costi Operativi	52
3.2.3 Definizione del Budget e Pianificazione degli Investimenti	53
3.2.4 Monitoraggio e Controllo dei Costi.....	53
3.2.5 Contabilità Analitica e Centri di Costo	54
3.2.6 Previsioni e Budgeting.....	54
3.2.7 Gestione degli Investimenti e Pianificazione Strategica	57
3.2.8 Sistemi di Business Intelligence e Analisi dei Dati	58
3.3 Autogrill Italia S.p.A.	59
3.3.1 Portafoglio Marchi	60
3.3.2 Inflazione e catena di fornitura	62
3.3.3 Strategia e creazione del valore	62
3.3.4 gestione dei rischi e sistemi di controllo	63
3.3.5 Il modello di gestione di rischi di Autogrill	64
3.3.6 Il sistema di controllo interno	66
3.4 Gestione dei costi	67
3.4.1. Tipologie di costi.....	68
3.4.2 Strumenti di budget e pianificazione.....	69
3.4.3. Sistemi di monitoraggio e KPI	71
3.4.4. KPI per la sostenibilità:	71
Capitolo 4 : Analisi dei costi e budgeting	73
4.1 Definizione di costo	73
4.1.1 Il comportamento dei costi correlati al volume	74
4.1.2 Gli oggetti di costo	81
4.1.3 L'allocazione dei costi indiretti	82
4.2 Il Budgeting	86
Capitolo 5: Conclusioni	91
BIBLIOGRAFIA	94
SITOGRAFIA.....	95

Indice delle figure

Figura 1 Fabbrica nella Rivoluzione industriale	11
Figura 2 Frederick Taylor.....	12
Figura 3 Matrice Boston Consulting Group.....	14
Figura 4 Swot Analysis	14
Figura 5 Lean management di Toyota	19
Figura 6 Balanced scorecard	26
Figura 7 Obiettivi SMART	28
Figura 8: 5 Forze di Porter	29
Figura 9 Fase ciclica di pianificazione	31
Figura 10 catena di montaggio	32
Figura 11 taverna medievale.....	34
Figura 12 Grand Hotel di Roma 1894	35
Figura 13 Crescita del Turismo e Sviluppo delle infrastrutture in Italia (1950-1970)	36
Figura 14 mappe della Manifestazione strade del Vino	37
Figura 15 Arrivi turistici nel periodo di crisi.....	38
Figura 16 Viaggio negli esercizi ricettivi in Italia 2019-2021.....	39
Figura 17 Rappresentazione viaggio esperienziali.....	40
Figura 18 Hotel Paradiso	41
Figura 19 Piattaforma per prenotare e recensire strutture	42
Figura 20 Struttura dei ricavi medi nelle strutture del settore.....	44
Figura 21 Piano investimento fondi PNRR	49
Figura 22 Villa d'Este.....	51
Figura 23 Previsioni utilizzate dalla struttura.	55
Figura 24 occupazione camere	56
Figura 25 distribuzione investimenti per strutture.....	57
Figura 26 Sede di Autogrill	59
Figura 27 Marchi usati da Autogrill	60
Figura 28 Distribuzione ricavi	61

Figura 29 Divisione sedi Autogrill	62
Figura 30 Strategia Autogrill	63
Figura 31 Sistema gestione dei rischi	66
Figura 32 livelli di controllo	67
Figura 33 Target sostenibilità	72
Figura 34 rappresentazione costi fissi.....	74
Figura 35 rappresentazione costi variabili	75
Figura 36 rappresentazione costi a gradini	76
Figura 37 rappresentazione punto di pareggio	79
Figura 38 rappresentazione arre di profitto e perdita	80
Figura 39 allocazione costi con singola base di ripartizione	82
Figura 40 allocazione costi con più basi di allocazione	83
Figura 41 confronto sistema tradizionale e ABC	84
Figura 42 Calcolo costo pieno aziendale	86
Figura 43 Tipologie di budget	88

INTRODUZIONE

La presente ricerca ha come obiettivo un'analisi mirata sui concetti fondamentali di pianificazione, programmazione e controllo in ambito aziendale; mostrando inoltre la loro applicazione nel settore alberghiero e ristorativo.

Questi elementi sono i cardini per un funzionamento efficace di una qualsiasi organizzazione, a prescindere dal suo settore o dalla sua struttura. La pianificazione e la programmazione delle risorse, utilizzate contemporaneamente ad un rigido controllo, sono determinanti per il successo e la sostenibilità nel lungo periodo.

La scelta di analizzare il settore alberghiero e della ristorazione non è casuale, si tratta di un settore cruciale nell'economia italiana, infatti rappresenta sia in termini economici che in termini culturali una grande fetta dell'economia del nostro Paese.

Nel primo capitolo ci sarà una presentazione storica e concettuale della pianificazione, programmazione e controllo aziendale, seguita nel secondo capitolo da un'analisi del contesto industriale di riferimento, individuando le principali sfide. Successivamente, si procederà con lo studio di casi aziendali concreti, soffermandosi su cosa siano i costi, sulla loro gestione e sull'adozione di strategie per l'ottimizzazione delle risorse. Analizzate le due aziende , si procederà con lo studio approfondito dei costi , approfondendo la loro natura e i processi di allocazione.

Infine, l'analisi si concluderà con una riflessione critica e delle considerazioni personali, basate sui risultati emersi da tale ricerca.

CAPITOLO 1: Pianificazione aziendale

1.1 Definizione e importanza di pianificazione aziendale

La pianificazione rappresenta il processo con il quale un'organizzazione stabilisce i propri obiettivi e definisce le strategie per raggiungerli, inoltre consente di delineare una visione di lungo periodo, prendendo in considerazione sia le risorse attualmente disponibili che le prospettive future.

La pianificazione aziendale è essenziale per allineare le decisioni operative con la visione strategica dell'impresa, evitando così interventi casuali o inefficaci, che potrebbero ledere il successo dell'azienda. La sua peculiarità risiede nella capacità di anticipare le sfide e sfruttare al meglio le opportunità.

In un contesto come quello del settore ristorativo e alberghiero, caratterizzato da forti cambiamenti della domanda, una pianificazione accurata è necessaria al fine di garantire continuità operativa anche durante i periodi più difficili, come la bassa stagione, ottimizzando l'uso delle risorse e riducendo i rischi legati all'incertezza.

1.1.1 La nascita della Pianificazione

La pianificazione affonda le sue radici agli albori delle grandi imprese industriali, col tempo, a partire da metà del XX secolo ha acquisito una struttura e importanza, come maggior supporto per la crescente complessità delle organizzazioni e alla necessità di gestire risorse e processi in modo più efficace. Il suo sviluppo può essere suddiviso in diverse fasi storiche, ognuna delle quali ha portato delle innovazioni e dei cambiamenti degni di nota.

1.1.2 Prime forme di pianificazione

La pianificazione aziendale, seppur in forma grezza, esisteva già nell'antichità, successivamente con la Rivoluzione Industriale si comincia a vedere la necessità di una gestione più organizzata delle attività economiche.

Le prime grandi fabbriche avevano bisogno di gestire al meglio le proprie risorse per garantire la produzione di beni su larga scala, tale necessità nasce proprio in questo periodo di forte espansione delle aziende, ma la pianificazione era ancora acerba e focalizzata al breve termine.

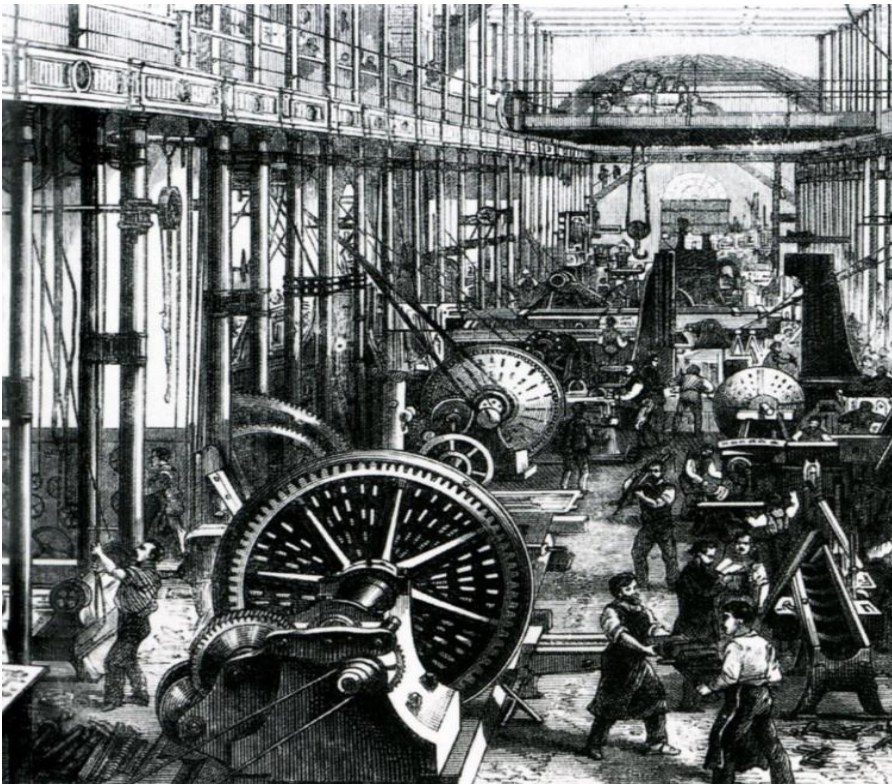


Figura 1 Fabbrica nella Rivoluzione industriale

1.1.3 La gestione scientifica

Come ho detto l'inizio del XX secolo ha segnato un cambiamento fondamentale, questo per merito della gestione scientifica¹, sviluppata da Frederick Taylor.

Taylor proponeva un nuovo approccio sistematico alla gestione delle imprese, basato sull'ottimizzazione dell'efficienza dei lavoratori attraverso studi sui tempi e i movimenti. Anche se la gestione scientifica era maggiormente concentrata sull'operatività quotidiana, gettò le basi per la pianificazione aziendale moderna, sottolineando l'importanza di coordinare le risorse e il lavoro in maniera più efficiente.



Figura 2 Frederick Taylor

¹ Si consulti *The Principles of Scientific Management* Taylor, Frederick Winslow. 2012

Nello stesso periodo, altri luminari come Henri Fayol contribuirono ad incrementare il concetto di pianificazione come una delle principali funzioni della gestione aziendale².

Fayol identificò la pianificazione come una delle cinque funzioni fondamentali della gestione, le altre erano: organizzare, comandare, coordinare e controllare. La sua visione enfatizzava l'importanza di prevedere il futuro e stabilire un piano d'azione a lungo termine per raggiungere gli obiettivi aziendali.

1.1.4 Pianificazione strategica e modelli formali

Il concetto di pianificazione strategica emerse tra gli '50 e '60, quando le aziende iniziarono ad operare in contesti sempre più competitivi in tutto il mondo. In questa fase, la pianificazione divenne più strutturata e orientata al lungo periodo, i dirigenti iniziarono a riconoscere l'importanza di sviluppare una visione strategica per guidare l'azienda nel futuro, piuttosto che limitarsi a rispondere alle sole esigenze immediate.

In questi anni furono sviluppati alcuni strumenti e modelli di pianificazione che sono ancora utilizzati oggi, come l'analisi SWOT³, l'analisi di punti di forza, debolezze, opportunità e minacce, e la matrice BCG (Boston Consulting Group), che aiuta a valutare il portafoglio prodotti di un'azienda e a prendere decisioni strategiche in base alla loro posizione competitiva.

² Per maggior approfondimenti si consulti Henri Fayol, practitioner and theoretician - revered and reviled by Golden Pryor, Mildred; Taneja, Sonia

³ Per maggior approfondimenti si consulti A SWOT analysis of successful construction waste management HONGPING YUAN 2013, Vol.39,

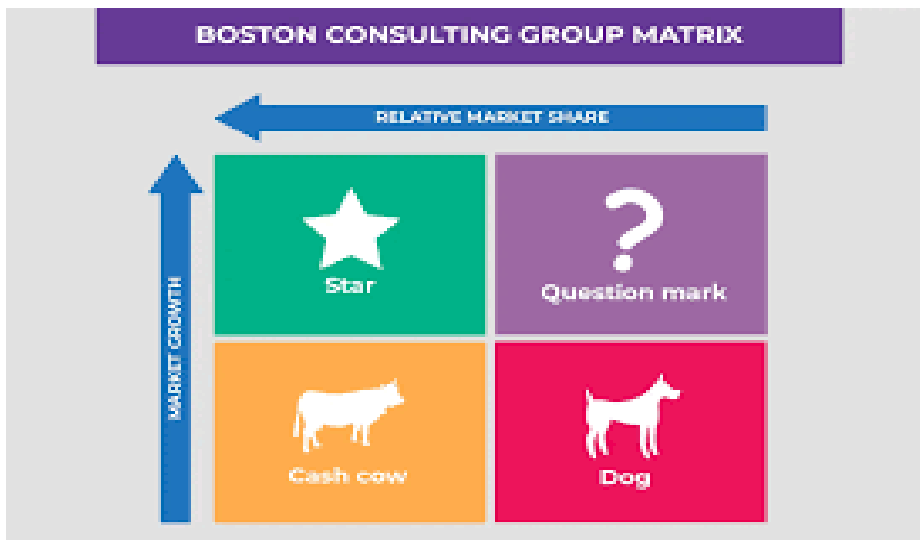


Figura 3 Matrice Boston Consulting Group

SWOT ANALYSIS



Figura 4 Swot Analysis

1.1.5 Pianificazione aziendale nei decenni recenti

Negli anni '70 e '80, le imprese affrontarono nuove sfide dovute alla crisi energetica e alla crescente instabilità economica globale. Ciò portò a un'evoluzione della pianificazione aziendale, che divenne più flessibile e orientata al cambiamento. Durante questi anni, le aziende adottarono approcci più sofisticati alla pianificazione, utilizzando sempre di più i dati per analizzare scenari futuri e pianificare strategie a lungo termine.

Parallelamente concetti come la contingency planning⁴ e il business continuity planning⁵ acquisirono importanza, in quanto le aziende cercavano di prepararsi a eventi imprevisti come crisi economiche, cambiamenti nelle normative o disastri naturali.

1.1.6 L'era digitale

Con l'avvento del nuovo secolo la pianificazione aziendale ha subito un ulteriore cambiamento grazie all'utilizzo della tecnologia digitale e dei Big Data⁶. Oggi le aziende possono contare su una quantità enorme di dati per pianificare le loro strategie, monitorare i mercati e prevedere tendenze future con maggiore attendibilità.

L'approccio tradizionale alla pianificazione basato su cicli rigidi, è stato affiancato da metodologie più agili e flessibili, come il Lean management⁷. La loro introduzione consente alle aziende di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, aumentando la capacità di risposta alle nuove problematiche sempre più complesse.

La pianificazione aziendale nasce per affrontare le crescenti sfide delle imprese e dei mercati, evolvendosi da un processo semplice a uno strumento strategico e sofisticato. Attualmente la pianificazione è un aspetto fondamentale della gestione aziendale, che integra strumenti tecnologici avanzati e approcci flex per affrontare un ambiente economico sempre più competitivo e dinamico.

⁴Per maggiori approfondimenti si consulti *Governing insecurity: contingency planning, protection, resilience* by Lentzos, Filippa; Rose, Nikolas *Economy and society*, 05/2009

⁵Per maggiori approfondimenti si consulti *Governing insecurity: contingency planning, protection, resilience* by Lentzos, Filippa; Rose, Nikolas *Economy and society*, 05/2009

⁶Si consulti *Big data management: data governance principles for big data analytics* by Ghavami, Peter *KBusiness & economics*, 2021

⁷Si consulti *Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies* by Abdallah, Ayman Bahjat; Dahiyat, Samer Eid; Matsui, Yoshiki

1.2 Programmazione aziendale

La programmazione si riferisce al risultato di un'attività di pianificazione o alla formulazione di un piano. In ambito aziendale questa attività, conosciuta anche come pianificazione operativa, assume un significato più specifico, seppur mantenendo un legame con l'idea di formulazione di un piano. Si tratta, infatti, del processo attraverso il quale il piano strategico viene tradotto in un piano operativo.

Il piano operativo ha come obiettivo quello di definire obiettivi specifici e linee d'azione nel breve termine, spesso limitati alla durata di un esercizio finanziario; questi devono essere comprensibili e applicabili a ogni unità organizzativa aziendale.

In questa fase, gli obiettivi strategici vengono trasformati in obiettivi qualitativi e quantitativi, misurabili e accessibili per ogni lavoratore, che potrà raggiungerli attraverso lo svolgimento di determinati compiti, per i quali verrà definita una quantità di risorse necessarie.

Il processo di pianificazione può essere suddiviso in tre step fondamentali:

- *STEP 1 previsionale*: Questa fase prevede l'elaborazione di una valutazione realistica delle potenzialità aziendali attraverso stime dettagliate, includendo investimenti, disponibilità di capitali o capacità di reperirli, quota di mercato detenuta, capacità produttiva e risorse disponibili.
- *STEP 2 programmazione*: Sulla base delle previsioni, vengono sviluppati i programmi operativi. Questi possono riguardare attività esistenti o nuove iniziative, oppure possono essere finalizzati al miglioramento dell'efficienza e del supporto aziendale. In questa fase si definiscono le ipotesi operative, gli obiettivi, le azioni da intraprendere e le misure per monitorare i risultati raggiunti.

- *STEP 3 redazione del piano operativo*: Nell'ultima fase, le informazioni raccolte vengono organizzate e formalizzate in un documento, che rappresenta il piano operativo. Dal punto di vista economico-finanziario, il budget aziendale ne rappresenta l'espressione.

1.3 Gestione aziendale

La gestione aziendale rappresenta l'insieme delle attività, delle tecniche e dei processi finalizzati all'organizzazione e al coordinamento delle risorse di un'azienda per raggiungere i propri obiettivi.

E' un processo complesso che tratta diverse funzioni e ambiti aziendali, con il fine di assicurare la massima efficienza e l'efficacia dell'impresa.

1.3.1 La storia

Il sociologo tedesco Max Weber⁸ propose il concetto di burocrazia⁹ come modello ideale di gestione, basato su regole e procedure formali, una gerarchia ben definita e la separazione tra proprietà e gestione. Questo modello fu adottato da molte organizzazioni, sia pubbliche che private, per garantire una gestione migliore. Nei primi anni del novecento si sviluppò un nuovo interesse, verso l'aspetto umano della gestione aziendale; ciò portò all'introduzione di teorie basate sui fattori psicologici e sul comportamento umano.

⁸ Sociologo, filosofo, economista e storico tedesco

⁹ Si consulti enciclopedia treccani, la teoria della burocrazia di Weber

1.3.2 Elton Mayo e Peter Drucker

Uno degli studi più importanti di questo periodo fu condotto da Elton Mayo¹⁰ tra gli anni '20 e '30, noto come **studi di Hawthorne**¹¹; Mayo scoprì che la produttività dei lavoratori era maggiore quando essi si sentivano parte di un gruppo e quando venivano trattati con rispetto. Questi risultati diedero origine al concetto di gestione delle risorse umane e evidenziarono l'importanza della motivazione e del benessere dei dipendenti.

Negli anni '50, un altro grande teorico della gestione Peter Drucker¹² sviluppò il concetto di **gestione per obiettivi**¹³ (*Management by Objectives, MBO*), che promuoveva il coinvolgimento dei dipendenti nella definizione degli obiettivi aziendali. La sua teoria si focalizzava sull'importanza della misurazione dei risultati e della definizione chiara degli obiettivi per il successo aziendale.

1.3.3 Grandi innovazioni

Negli anni '90 e 2000, le nuove tecnologie hanno profondamente cambiato il modo in cui le aziende operano. La gestione aziendale si è dovuta adattare ad un mondo sempre più interconnesso, dove la velocità e l'innovazione sono diventate fattori critici.

Qui il *Lean Management* e il *Six Sigma* hanno acquisito popolarità. Il Lean Management, sviluppato da Toyota¹⁴, punta sull'eliminazione degli sprechi e sull'ottimizzazione dei processi; mentre il Six Sigma, invece, mira a migliorare la qualità dei processi aziendali attraverso un controllo rigoroso e una riduzione delle variabilità.

¹⁰ Psicologo e sociologo australiano

¹¹ Si consulti Breve storia del lavoro by Kranzberg, Melvin; Livini, Umberto; Canavese, Giuliano ; Gies, Joseph

¹² Economista e saggista austriaco naturalizzato statunitense

¹³ Per maggiori approfondimenti si consulti Drucker Peter, Le sfide di management del XXI secolo, Franco Angeli 2017

¹⁴ Si consulti Toyota production system, Wikipedia

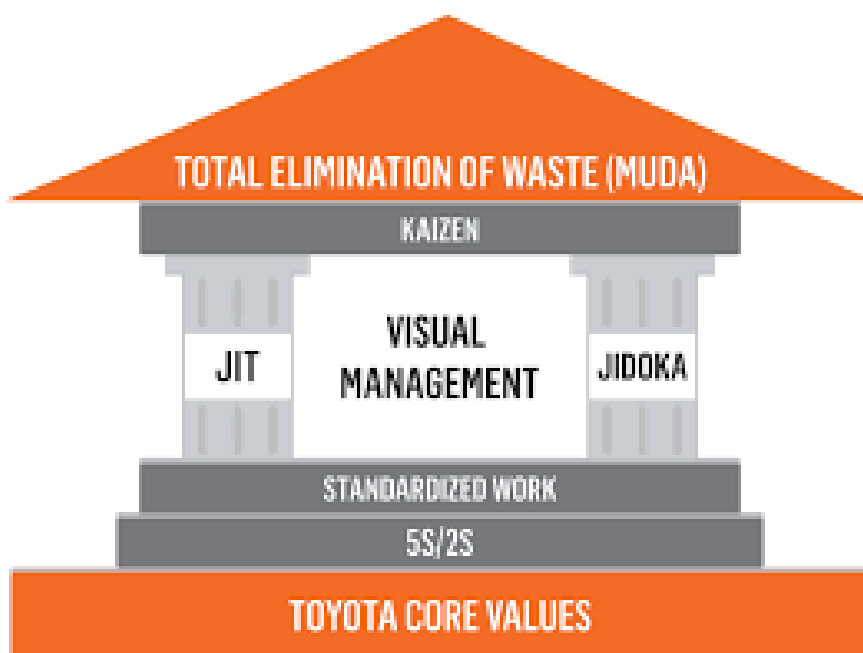


Figura 5 Lean management di Toyota

1.3.4 Sviluppo nell'era digitale

Con l'era digitale, la gestione ha subito una forte trasformazione grazie all'utilizzo di nuove tecnologie sempre più avanzate e all'analisi dei dati su larga scala. Oggi possiamo affermare che le decisioni di gestione sono ampiamente supportate dall'analisi dei dati, la quale offre la possibilità di monitorare le performance in tempo reale e aiuta le aziende nelle previsioni future. L'intelligenza artificiale e l'automazione stanno diventando strumenti essenziali per aumentare l'efficienza e ridurre i costi.

Anche l'emergere di crisi globali, come la pandemia di COVID-19, ha evidenziato l'importanza della resilienza aziendale, portando l'industria a focalizzarsi sulla capacità di sopravvivere e prosperare in un ambiente in rapido mutamento.

1.3.5 Componenti principali della gestione aziendale

La gestione aziendale può essere scorporata in quattro grandi macroaree:

- **Pianificazione**

La pianificazione è il primo passo nella gestione aziendale e consiste nel definire gli obiettivi dell'azienda e nel determinare le strategie e le azioni necessarie per raggiungerli. È un processo che si svolge sia a lungo che a breve termine e include la pianificazione strategica, finanziaria e operativa.

- **Organizzazione**

L'organizzazione invece riguarda la definizione della struttura aziendale, ossia la divisione delle responsabilità, la distribuzione delle risorse e l'allocazione dei compiti tra i diversi dipartimenti. Questo permette che tutti i processi e le attività siano ben coordinati e l'ottimizzazione delle risorse.

- **Direzione**

La direzione comprende tutte le attività guida e motivazionali per il personale affinché esegua i piani aziendali in maniera efficace. La leadership, la comunicazione, la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti rappresentano i cardini di questa fase. Il management deve anche prendere decisioni rapide e saper gestire eventuali cambiamenti improvvisi.

- **Controllo**

Il controllo consiste nel monitoraggio e nella valutazione delle prestazioni aziendali rispetto agli obiettivi fissati precedentemente. Tale processo identifica eventuali scostamenti dai piani e di implementare azioni correttive qualora fosse necessario. Il controllo include anche l'analisi delle performance finanziarie, operative e strategiche dell'azienda.

1.3.6 Funzioni della gestione aziendale

Le funzioni della gestione aziendale sono molteplici e ognuna fa riferimento ad una specifica area dell'impresa, e sono così suddivise:

- **Gestione delle risorse umane** include la selezione, formazione, sviluppo e motivazione del personale per garantire che l'azienda abbia le competenze necessarie per operare in maniera efficiente.
- **Gestione finanziaria** si focalizza sulla pianificazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie dell'azienda, inclusi il budget, il flusso di cassa, la tesoreria e gli investimenti.
- **Gestione operativa** invece riguarda la gestione dei processi di produzione e dei servizi, assicurando che i prodotti o i servizi siano offerti efficientemente e al minor costo possibile, mantenendo alti livelli di qualità.
- **Gestione del marketing** comprende lo sviluppo e l'esecuzione di strategie per promuovere i prodotti dell'azienda, attrarre e mantenere clienti, e identificare nuove opportunità di mercato.
- **Gestione dell'innovazione** coinvolge lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi o processi per mantenere l'azienda competitiva e innovativa nel tempo.

Una gestione aziendale accurata è cruciale per il successo di un'organizzazione in quanto assicura che le risorse siano utilizzate al meglio, che i processi siano efficienti e che l'azienda sia in grado di adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato. Un buon management deve inoltre minimizzare i rischi, aumentare i margini di profitto e sostenere la crescita nel lungo termine.

1.4 Controllo aziendale

Il controllo aziendale è un fondamentale del processo di gestione che consiste nel monitoraggio, nella valutazione e nella verifica delle attività e delle performance dell'azienda per assicurarsi che gli obiettivi prefissati nella pianificazione siano raggiunti in modo efficace e efficiente. Il controllo consente di confrontare i risultati effettivi con quelli pianificati, individuando eventuali deviazioni e permettendo di adottare le necessarie correzioni.

1.4.1 Obiettivi del controllo aziendale

Innanzitutto, il controllo permette di verificare l'aderenza ai piani e agli obiettivi aziendali. Questo significa assicurarsi che tutte le attività svolte all'interno dell'organizzazione siano coerenti con quanto stabilito in fase di pianificazione strategica e operativa. Attraverso il confronto tra le azioni reali e gli obiettivi prefissati, si valuta se le risorse aziendali siano effettivamente impiegate in modo ottimale per raggiungere i risultati desiderati.

Altro aspetto cruciale del controllo è l'identificazione di scostamenti e deviazioni; questo processo consente di rilevare le differenze tra i risultati attesi e quelli effettivamente ottenuti. L'identificazione di queste discrepanze è necessaria per evidenziare eventuali problemi o inefficienze all'interno dei processi. Attraverso un'attenta analisi, si possono individuare le cause di tali deviazioni e, successivamente trovare le giuste soluzioni.

Le azioni correttive rappresentano il passo più importante della fase di controllo, anche perché dipenderà da loro il rispetto o meno degli obiettivi. Una volta rilevati gli scostamenti, è necessario agire celermente per correggerli, questo processo di adeguamento consente all'azienda di adattare le strategie e i processi operativi alle nuove circostanze o alle

problematiche emerse. La capacità di reagire tempestivamente agli imprevisti rappresenta una componente chiave, considerando soprattutto i tempi moderni.

Misurare le performance è un'altra funzione centrale, ma non riguarda solo l'analisi dei risultati finanziari, ma anche la valutazione dei dipendenti, dei reparti e dei progetti in corso. I dati raccolti con il monitoraggio delle performance forniscono informazioni preziose che possono essere utilizzate per migliorare il rendimento aziendale nel suo complesso; Il feedback continuo dei dipendenti e dei manager è essenziale per promuovere un ambiente di miglioramento costante.

Infine, il controllo aziendale è determinante per l'ottimizzazione delle risorse. Assicurare che le risorse aziendali siano impiegate correttamente e in maniera produttiva è una delle principali responsabilità del controllo. Questo processo aiuta a minimizzare gli sprechi e a massimizzare il valore creato, facendo sì che l'azienda possa rimanere competitiva nel tempo. La capacità di utilizzare le risorse in maniera oculata contribuisce all'aumento dei profitti e alla sostenibilità dell'impresa nel contesto dinamico del mercato.

1.4.2 Tipologie di controllo aziendale

Esistono diversi tipi di controllo aziendale, ognuno dei quali si applica a differenti momenti e campi dell'impresa, tra questi troviamo:

- **Controllo preventivo**

Questo tipo di controllo viene effettuato prima dell'inizio delle attività per assicurarsi che i piani siano corretti e che le risorse siano allocate in modo appropriato. Include il controllo dei budget, delle risorse e delle previsioni.

- **Controllo sincrono**

Avviene durante lo svolgimento delle attività aziendali, monitorando il progresso in tempo reale. È utile per identificare i problemi mentre si verificano, consentendo di adottare correzioni immediate.

- **Controllo successivo**

Viene effettuato dopo che l'attività è stata completata e confronta i risultati finali con i target prefissati. È utile per valutare l'efficacia di un investimento o di una strategia e migliorare la pianificazione futura.

1.4.3 Strumenti di controllo aziendale

Per migliorare il controllo aziendale, le imprese utilizzano una serie di strumenti e metodologie che consentono di osservare e valutare le prestazioni aziendali rispetto agli obiettivi. Questi sono essenziali affinché le risorse siano impiegate in modo ottimale e che le decisioni siano prese sulla base di informazioni accurate e tempestive.

Uno degli strumenti fondamentali è il **budgeting**¹⁵, che rappresenta il processo di pianificazione e allocazione delle risorse finanziarie all'interno dell'azienda. Con esso l'impresa definisce i target di spesa e di ricavi previsti per un determinato periodo, e monitora l'andamento delle operazioni aziendali rispetto a tali previsioni. Questo strumento consente di individuare eventuali differenze tra i valori, facilitando l'adozione di correzioni per mantenere l'azienda sulla strada giusta. Il budgeting non si limita alla semplice allocazione delle risorse,

¹⁵ Per maggiori approfondimenti si consulti Il controllo di gestione by Busco, Cristiano; Giovannoni, Elena; Riccaboni, Angelo IPSOA Manuali, 2023, 5. Ed; e il capitolo 4.2 della tesi.

ma implica una gestione proattiva dei flussi finanziari, permettendo all'azienda possa operare in modo efficiente, anche in presenza di limitazioni economiche.

Altro elemento chiave è la **Balanced Scorecard**¹⁶, che offre un quadro più ampio delle performance aziendali, andando oltre la classica dimensione finanziaria. La BSC consente di valutare l'azienda attraverso lo studio di quattro prospettive diverse: finanziaria, clienti, processi interni, e apprendimento e crescita.

Questo approccio bilanciato fornisce una visione accurata delle prestazioni aziendali, consentendo ai manager di individuare le criticità non solo dal punto di vista economico, ma anche per quanto concerne la soddisfazione del cliente, l'efficienza dei processi interni e la capacità dell'organizzazione di innovarsi e crescere.

¹⁶ Per maggiori approfondimenti si consulti Il controllo di gestione by Busco, Cristiano; Giovannoni, Elena; Riccaboni, Angelo IPSOA Manuali, 2023, 5. ed

Implementare la BSC permette di allineare le attività aziendali con la strategia e garantisce che ogni funzione contribuisca al raggiungimento degli obiettivi di medio/lungo termine.

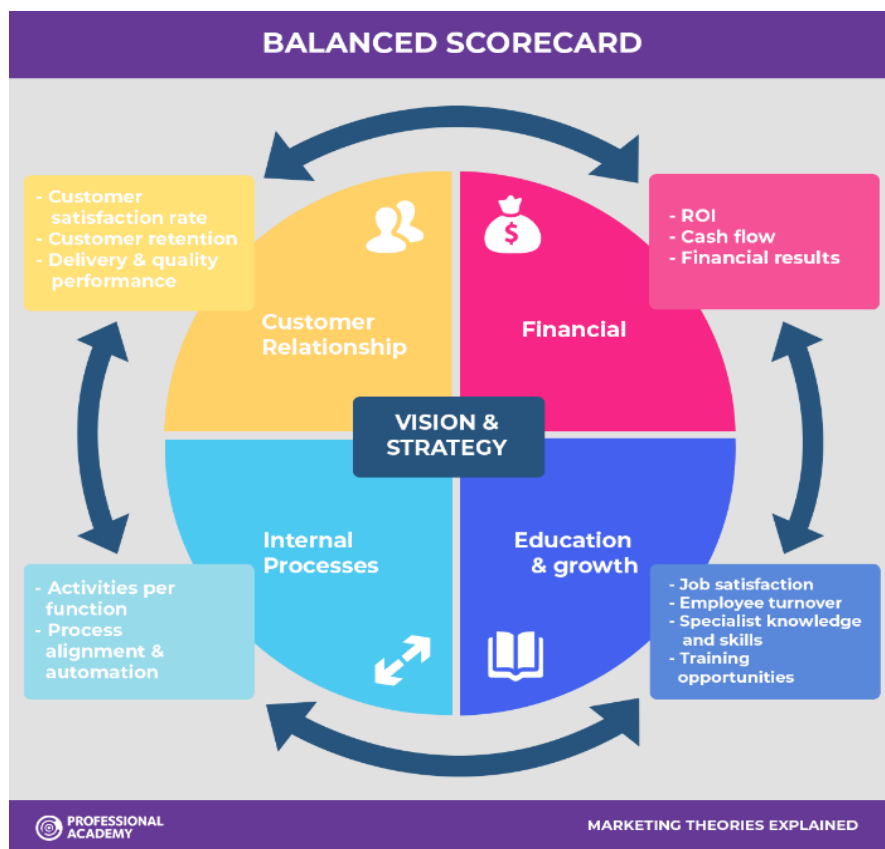


Figura 6 Balanced scorecard

Key Performance Indicators¹⁷, detti più comunemente KPI sono un altro fattore essenziale per il controllo aziendale. Rappresentano indicatori chiave di performance e sono utilizzati per misurare il progresso dell'azienda verso determinati obiettivi. Essi sono selezionati in base alle priorità strategiche dell'azienda e possono includere vari parametri, come il livello di redditività, la qualità del servizio, la produttività dei dipendenti o la quota di mercato.

I KPI offrono una visione quantitativa dei risultati ottenuti e permettono di valutare in tempo reale se le iniziative intraprese stanno producendo gli effetti desiderati; fondamentale ovviamente è un'accurata scelta di detti parametri.

¹⁷ Per maggiori approfondimenti si consulti Il controllo di gestione by Busco, Cristiano; Giovannoni, Elena; Riccaboni, Angelo IPSOA Manuali, 2023, 5. ed

Concludiamo con la ***reportistica finanziaria e gestionale***¹⁸, si tratta di analisi e rapporti periodici che forniscono una visione completa della salute finanziaria e operativa dell'impresa. Attraverso la reportistica, i manager possono ottenere informazioni dettagliate sull'andamento delle vendite, sulla gestione dei costi, sulla redditività, e su altri indicatori chiave di performance; tali rapporti consentono di prendere decisioni informate, basate su dati aggiornati e analitici.

1.5 La Strategia Aziendale

La strategia aziendale¹⁹ è uno dei concetti cardini nella gestione di un'impresa e rappresenta il percorso che un'organizzazione sceglie di intraprendere per raggiungere i propri obiettivi. Questa implica non solo la definizione degli obiettivi stessi, ma anche l'elaborazione di un piano dettagliato che permetta di raggiungerli, tenendo conto delle risorse disponibili e delle condizioni esterne che l'impresa deve affrontare, tra cui il contesto di mercato, la concorrenza, le normative e le dinamiche economiche globali.

1.5.1 Definizione degli obiettivi di lungo termine

Ogni azienda ha una visione strategica che definisce la direzione in cui intende muoversi nel futuro. Questi obiettivi includono l'espansione del mercato, l'incremento della redditività, l'aumento della quota di mercato, la diversificazione dei prodotti o servizi offerti, l'internazionalizzazione, ma anche il miglioramento dell'efficienza operativa. Gli obiettivi inoltre devono essere specifici, misurabili, ambiziosi, raggiungibili e temporizzabili.

¹⁸ Per maggiori approfondimenti si consulti Il controllo di gestione by Busco, Cristiano; Giovannoni, Elena; Riccaboni, Angelo IPSOA Manuali, 2023, 5. ed

¹⁹ Si consulti La strategia aziendale: valori, pensiero, strumenti, azione by RUISI M. 2022



Figura 7 Obiettivi SMART

1.5.2 Analisi delle risorse interne

Fondamentale è comprendere le risorse di cui dispone l'azienda, ciò include risorse tangibili, come il capitale, le infrastrutture, la tecnologia e il personale, così come risorse intangibili, come il know-how, il marchio, la reputazione aziendale e il capitale umano. L'azienda deve identificare quali risorse possono essere sfruttate per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti e quali risorse necessitano di miglioramenti o potenziamenti.

1.5.3 Valutazione delle condizioni esterne

Per formulare una strategia efficace, l'impresa deve analizzare l'ambiente esterno in cui opera. Si utilizzano le analisi del mercato, dei concorrenti, dei cambiamenti tecnologici, delle tendenze dei consumatori, delle normative e delle varie dinamiche. Strumenti come la già citata analisi SWOT o l'analisi delle cinque forze di Porter²⁰ aiutano a valutare l'attrattività del settore e le potenziali minacce e opportunità.

²⁰ Si consulti Economia aziendale by Fiori, Giovanni; Tiscini, Riccardo



Figura 8: 5 Forze di Porter

1.5.4 Definizione delle scelte strategiche:

Una volta analizzati gli obiettivi e l'ambiente interno ed esterno, l'azienda deve decidere quale percorso seguire per raggiungere i propri obiettivi. Le scelte strategiche sono varie e possono includere:

- **Strategie di crescita:** espansione verso nuovi mercati, acquisizioni, o l'introduzione di nuovi prodotti.
- **Strategie di differenziazione:** creare un'offerta unica e distintiva per distinguersi dalla concorrenza, puntando sulla qualità, l'innovazione o il servizio al cliente.
- **Strategie di leadership di costo:** ridurre i costi operativi per offrire prodotti o servizi a prezzi più competitivi, mantenendo la qualità.

- **Strategie di focalizzazione:** concentrarsi su un segmento di mercato specifico, con l'obiettivo di soddisfarne al meglio le esigenze.

La pianificazione strategica viene tradotta in un piano operativo dettagliato che specifica come implementare la strategia. Questo include la definizione delle azioni da intraprendere, l'allocazione delle risorse, la suddivisione dei compiti e il monitoraggio dei progressi. Inoltre le strategie devono essere suddivise in obiettivi a breve e medio termine, in modo da poter essere gestite efficacemente e adattate, se necessario, in base ai cambiamenti dell'ambiente.

1.6 Collegamento tra Programmazione, Controllo e Strategia Aziendale

Il legame tra programmazione e controllo con la strategia aziendale è profondo e cruciale al fine di garantire la coerenza tra gli obiettivi di lungo termine di un'organizzazione e le azioni concrete intraprese nel quotidiano. La strategia aziendale permette il raggiungimento degli obiettivi di crescita, competitività e sostenibilità a lungo termine, mentre la programmazione e il controllo forniscono gli strumenti per tradurre quella strategia in piani operativi misurabili e monitorabili.

La programmazione e il controllo sono essenziali per garantire che la strategia aziendale venga applicata in modo corretto. Senza una forte integrazione tra questi tre elementi, le aziende rischiano di fallire nella realizzazione dei loro obiettivi, cadendo nei molteplici rischi.

Il collegamento tra strategia, programmazione e controllo è rappresentato da un processo ciclico:

- **Definizione della strategia**

La strategia aziendale viene definita sulla base degli obiettivi a lungo termine e dell'analisi del contesto esterno.

- **Programmazione operativa**

La strategia viene poi tradotta in piani operativi attraverso la programmazione, che assegna risorse e definisce i tempi.

- **Controllo delle performance**

Il controllo verifica se le azioni intraprese sono in linea con la strategia e se gli obiettivi sono stati raggiunti. I risultati del controllo possono portare a un feedback che adatta la programmazione o modifica la strategia stessa.

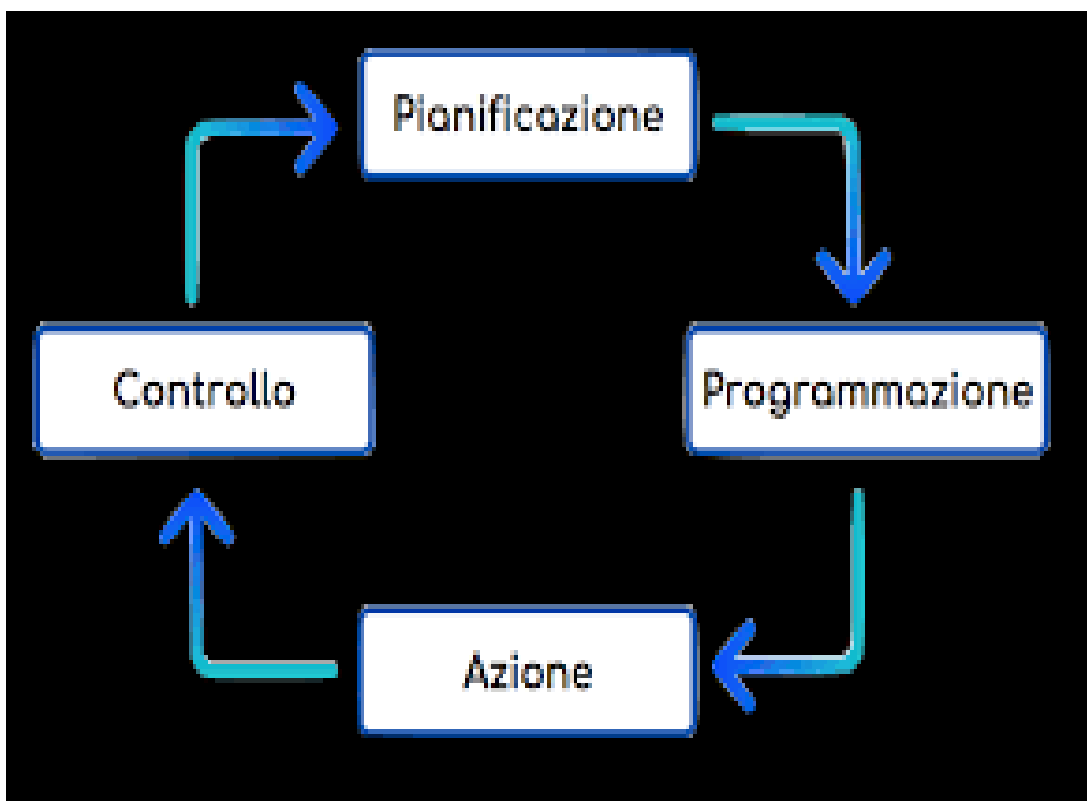


Figura 9 Fase ciclica di pianificazione

1.6.1 Rischi di disallineamento

Quando la programmazione e il controllo non sono ben allineati con la strategia aziendale, possono sorgere diverse problematiche, come la perdita di coerenza dove le risorse sono allocate in modo inefficiente, causando sprechi e perdite economiche; ma anche una flessibilità ridotta, ossia una mancata integrazione che rende l'organizzazione meno reattiva ai cambiamenti del mercato, riducendo la sua capacità di adattarsi a nuove opportunità o minacce.

1.6.2 Storie di successo nell'integrazione di strategia, programmazione e controllo

Come detto un utilizzo sinergico degli strumenti di pianificazione può portare al successo per una azienda, due delle più importanti per la storia sono:

- **Ford e la produzione di massa**²¹

Henry Ford implementò una strategia basata sulla produzione di massa e la riduzione dei costi. Questa strategia fu sostenuta da una rigorosa programmazione della catena di montaggio e da un controllo continuo della qualità e dei costi operativi. Divenne in breve tempo un modello seguito da tutto il mondo.



Figura 10 catena di montaggio

²¹ Per maggiori approfondimenti si consulti [FORDISMO](#), Wikipedia

- **General Electric (GE)**

Tra gli anni '80 e '90, GE, sotto la guida di Jack Welch, implementò una strategia basata sulla crescita e l'efficienza. La programmazione delle risorse e il controllo delle performance divennero centrali nel monitorare l'efficienza delle divisioni aziendali, e i dipendenti venivano incentivati attraverso un sistema di premi legato a precisi obiettivi di performance.

La programmazione rappresenta il ponte tra la visione strategica e le operazioni quotidiane, mentre il controllo garantisce che le azioni intraprese siano allineate agli obiettivi e che eventuali scostamenti vengano prontamente corretti. Tale approccio ciclico e interconnesso è alla base del successo di molte organizzazioni moderne, poiché permette loro di mantenere una direzione strategica chiara, adattarsi ai cambiamenti e ottimizzare l'efficienza operativa.

Capitolo 2: Contesto industriale del settore alberghiero e ristorativo

2.1 Nascita del settore

Il settore alberghiero e della ristorazione ha radici molto antiche, le prime tracce risalgono alle civiltà romane e della Grecia. Nell'antica Roma, le taverne e le locande nascono per accogliere viaggiatori, mercanti e pellegrini; dunque i primi esempi di strutture ricettive fornivano riparo e cibo a chi si trovava lontano da casa per commercio, pellegrinaggi religiosi o altre necessità.

L'ospitalità come settore organizzato si sviluppò a partire dal Medioevo, allora il concetto di accoglienza si estese con la nascita di monasteri e ospizi destinati ad accogliere i viandanti. Nel Rinascimento, con lo sviluppo dei commerci e del turismo di lusso, le prime locande e osterie iniziarono a prendere piede anche nelle principali città italiane.



Figura 11 taverna medievale

2.1.1 Evoluzione nel tempo

Una trasformazione significativa la si ebbe con l'avvento dell'Illuminismo e Rivoluzione Industriale. La nuova e crescente mobilità delle persone, favorita dallo sviluppo delle infrastrutture , come ferrovie, portò alla nascita degli alberghi moderni. Nella seconda metà del XIX secolo le grandi capitali europee, tra cui Roma, Parigi e Londra, videro la comparsa dei primi hotel di lusso, come ad esempio "Grand Hotel" inaugurato a Roma nel 1894.



Figura 12 Grand Hotel di Roma 1894

La crescita continuò anche nel corso del XX secolo, dopo la Seconda Guerra Mondiale, l'aumento della classe media e il miglioramento dei percorsi di viaggio, come autostrade e aeroporti, favorirono un turismo di massa senza precedenti.

Negli anni '60 e '70, il turismo balneare acquisì particolare rilevanza per il popolo italiano, con località come la Riviera Romagnola che si svilupparono come mete per milioni di turisti nazionali e internazionali.

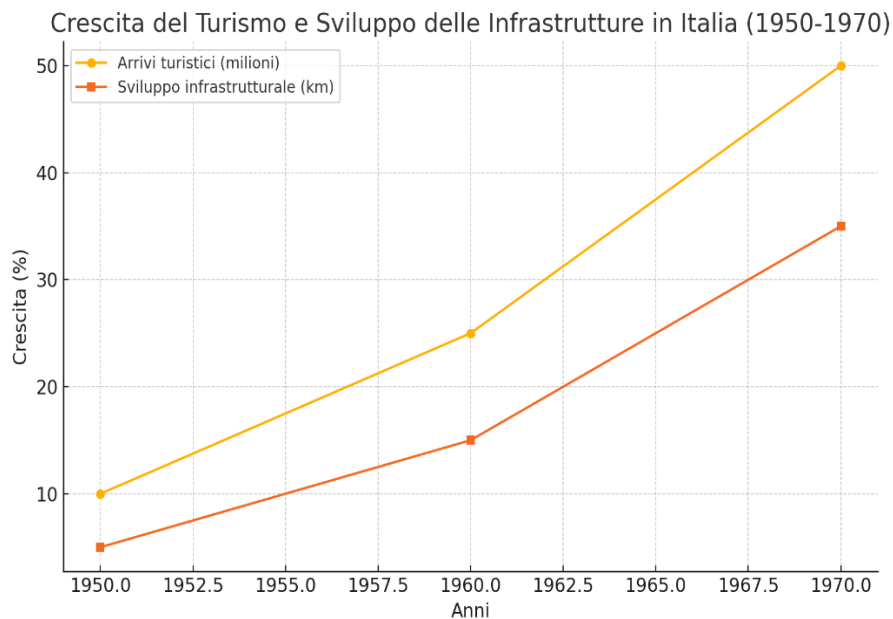


Figura 13 Crescita del Turismo e Sviluppo delle infrastrutture in Italia (1950-1970)²²

Negli anni '80 e '90 il settore ha continuato ad evolversi con nuovi modelli di business e l'arrivo di grandi gruppi internazionali, i quali hanno contribuito a una maggiore professionalizzazione. Questo periodo ha visto anche una crescente attenzione alla qualità del servizio e all'esperienza del cliente, spingendo le aziende a investire nella formazione del personale e nel miglioramento degli standard operativi.

Nello stesso periodo l'Italia ha iniziato a promuovere il turismo enogastronomico, valorizzando le tradizioni culinarie locali e attirando turisti da tutto il mondo; attraverso iniziative come le Strade del Vino e i Distretti del Cibo hanno contribuito a rendere l'Italia leader nel turismo del gusto.²³

²² Fonte dei dati : Rapporto ISTAT sull'evoluzione del turismo in Italia negli anni del boom economico

²³ Per maggiori informazioni visitare <https://terre-di-toscana.com/terreditoscana/strade-del-vino/>



Figura 14 mappe della Manifestazione strade del Vino

Negli ultimi vent'anni il settore è stato minacciato da innumerevoli insidie, come la crisi economica del 2008²⁴ che ha avuto un impatto significativo, portando molte aziende a riorganizzare le proprie strategie per attrarre clientela.

Ciò ha causato una forte diversificazione dell'offerta con l'introduzione di nuovi modelli di business, come boutique hotel, agriturismi e ristoranti che pongono enfasi su ingredienti biologici e sostenibili.

Con l'avvento delle piattaforme online di prenotazione un ruolo cruciale è stato svolto dalla digitalizzazione²⁵, ha rivoluzionato il modo in cui hotel e ristoranti gestiscono le loro operazioni e l'interazione con i clienti.

²⁴ Si consulti il sito Consob, crisi finanziaria del 2007-2009

²⁵ Processo di conversione che, applicato alla misurazione di un fenomeno fisico, ne determina il passaggio dal campo dei valori continui a quello dei valori discreti. Tale processo viene oggi comunemente sintetizzato nei termini di passaggio dall'analogico al digitale nell'audio, video, immagini e testo. (wikipedia)

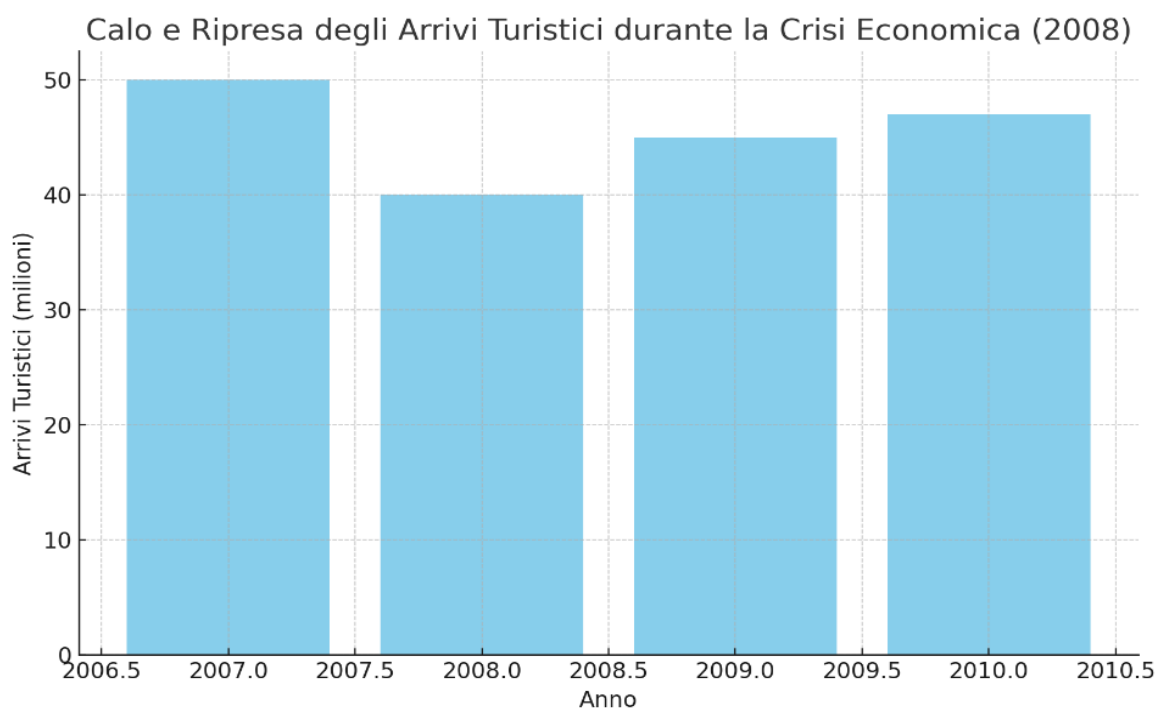


Figura 15 Arrivi turistici nel periodo di crisi²⁶

L'ultima grande sfida è stata la pandemia di COVID-19, rappresentando una più gravi mai affrontate dal settore. A partire dal 2020 i flussi turistici sono crollati a causa delle restrizioni ai viaggi e delle misure di distanziamento sociale.

Tuttavia nel 2022 si è assistito a una ripresa significativa, con un aumento del 50,6% degli arrivi rispetto l'anno precedente, ritornando a grandi numeri tipici proprio del settore; però valori rimangono inferiori rispetto al periodo pre-covid, con una riduzione del 9,8% degli arrivi e del 5,7% delle presenze quell'anno.

²⁶ Fonte dati: Rapporto della Banca d'Italia sul turismo 2008-2010



FIGURA 2. VIAGGI NEGLI ESERCIZI RICETTIVI IN ITALIA PER TRIMESTRE
Gennaio-settembre 2019-2021 (valori assoluti in migliaia)

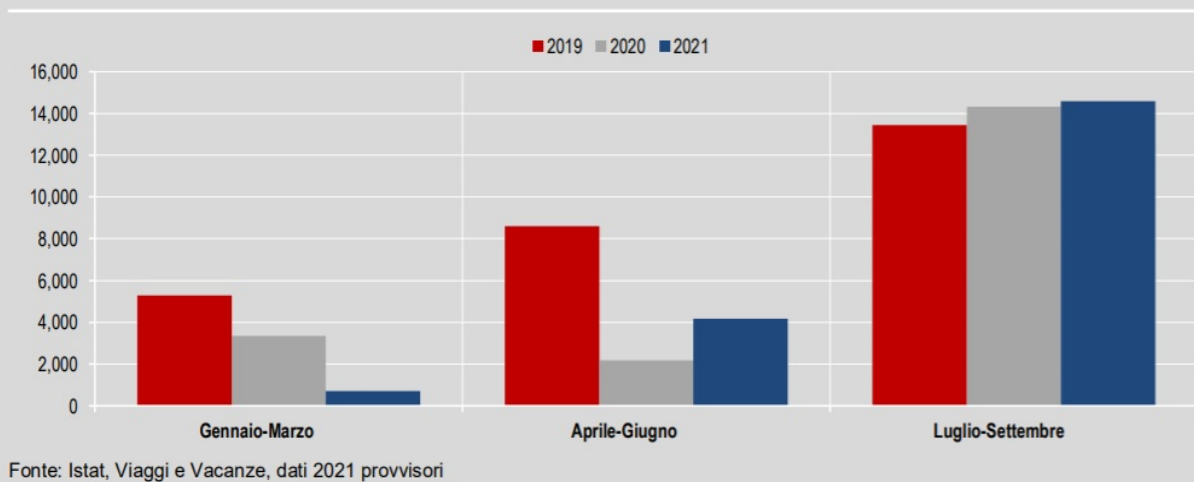


Figura 16 Viaggio negli esercizi ricettivi in Italia 2019-2021²⁷

La pandemia purtroppo ha causato danni economici e morali troppo profondi per essere già dimenticati. Sono molte le imprese che hanno chiuso, e troppe le aziende che sono state costrette a decimare il proprio personale.

E' vero anche che il mondo del lavoro si è evoluto, basti pensare al crescente utilizzo dello smart-working, se da un lato questa metodologia riesce a soddisfare maggiormente le esigenze dei singoli lavoratori, bisogna anche ricordare che ciò ha influito negativamente sul clima lavorativo e sui rapporti umani tra colleghi, i quali rischiano di perdersi nel tempo.

²⁷ Fonte dei dati e immagine: Istat, rapporto sui flussi turistici 2022

2.1.3. Il turismo oggi e le prospettive future

Attualmente il settore dell'ospitalità e della ristorazione continua a giocare un ruolo fondamentale nell'economia italiana, sostenuto da un turismo che si è notevolmente diversificato.

L'Italia è ancora una delle principali destinazioni turistiche al mondo grazie alla sua straordinaria ricchezza artistica, culturale e paesaggistica.

Tra le moltitudine tipologie di turismo è doveroso citare almeno:

- **Il turismo esperienziale:** i viaggiatori non cercano solo luoghi da visitare, ma esperienze uniche, come ad esempio degustazioni enogastronomiche, immersioni nella cultura locale o esperienze outdoor a contatto con la natura.



Figura 17 Rappresentazione viaggio esperienziali²⁸

²⁸Fonte immagine: <https://www.itinerariesperenziali.it/per-una-nuova-definizione-di-esperienza-i-dieci-principi-dei-percorsi-esperenziali/>

- **Il turismo sostenibile:** con una crescente attenzione all'ambiente, il turismo sostenibile sta guadagnando terreno. Gli hotel eco-friendly²⁹ e i ristoranti che puntano su ingredienti biologici e a km zero sono sempre più apprezzati.

In figura viene mostrato l'hotel Paradiso, eccellenza nelle Alpi di Siusi, il quale negli ultimi anni si è focalizzato sul massimizzare la loro green sustainability



Figura 18 Hotel Paradiso ³⁰

- **Il turismo digitale:** l'adozione di tecnologie digitali ha rivoluzionato il settore. Le piattaforme di prenotazione online, le recensioni dei clienti e l'utilizzo di strumenti digitali per ottimizzare la gestione operativa hanno trasformato il modo in cui gli hotel e i ristoranti interagiscono con i clienti.

²⁹ Hotel eco-sostenibili, strutture che hanno intrapreso una linea di condotta che consente di ridurre in modo considerevole il proprio impatto sull'ambiente.

³⁰ Hotel Paradiso Val Gardena, negli ultimi anni ha intrapreso un incredibile percorso di sostenibilità



Figura 19 Piattaforma per prenotare e recensire strutture

Le principali sfide future saranno rappresentate dalla capacità del settore di rispondere ai cambiamenti climatici e alle nuove preferenze dei consumatori, con un interesse specifico sulla sostenibilità e l'innovazione tecnologica.

2.1.3 I protagonisti del settore

Il settore dell'ospitalità e della ristorazione è composto da una vasta gamma di attori, tra questi troviamo:

- **Grandi catene alberghiere internazionali** come Marriott, Hilton, Accor e InterContinental, che dominano il mercato globale con offerte che spaziano dal lusso all'economico; nel territorio italiano invece abbiamo aziende appartenenti a questi gruppi come Hilton Italia .
- **Imprese familiari**, in Italia il settore è fortemente frammentato e dominato da piccole e medie imprese, gestendo a conduzione familiare hotel, agriturismi o ristoranti locali.
- **Piattaforme digitali**: aziende come Booking, Airbnb, Thefork e TripAdvisor hanno rivoluzionato il modo in cui i viaggiatori interagiscono con le varie strutture.
- **Chef e ristoratori di fama internazionale**: figure come Antonino Cannavacciuolo e Bruno Barbieri hanno portato l'arte culinaria italiana sulla scena mondiale, ma in particolare questi due grandissimi chef, grazie al programma Masterchef, sono riusciti a far crescere un maggior interesse verso la cucina per milioni di italiani.

2.2 Problematiche del settore

La gestione dei costi e del budget è un aspetto centrale per garantire la redditività e il successo a lungo termine nelle industrie alberghiere e ristorative, e non solo. Le aziende sono caratterizzate da margini di profitto relativamente ridotti, alta intensità di manodopera e fluttuazioni di domanda in base alle stagioni, necessitano inoltre di un controllo accurato delle spese e una pianificazione strategica per mantenere la competitività.

2.2.1 Margini sottili ed elevata intensità

Una delle sfide più ostiche del settore di riferimento è la combinazione di margini di profitto bassi e la necessità di gestire una forza lavoro numerosa e specializzata. Questi settori sono tra quelli a più alta intensità di manodopera, poiché richiedono un grande numero di dipendenti per garantire un servizio di qualità e personalizzato ai clienti; ciò si traduce in costi del lavoro elevati, che spesso rappresentano la principale voce di spesa operativa per gli hotel e i ristoranti.

RICAVO TOTALE

■ Materie prime ■ Personale ■ spese generali ■ Utile ■ Spreco

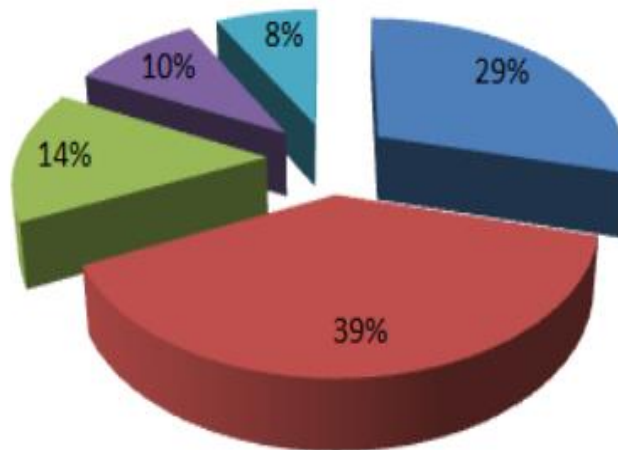


Figura 20 Struttura dei ricavi medi nelle strutture del settore³¹

2.2.2 Fluttuazioni stagionali e gestione del budget

Le variazioni stagionali sono una caratteristica intrinseca del settore, infatti esso vive di differenze significative nella domanda durante l'anno, con periodi di alta stagione, come le vacanze estive o le festività natalizie, e periodi di bassa affluenza. La capacità di gestire efficacemente queste fluttuazioni è cruciale per garantire la sopravvivenza economica e il successo di un'azienda nel lungo periodo.

Durante i periodi di alta stagione, i flussi di cassa sono generalmente più elevati grazie all'aumento della domanda, questo è particolarmente vero per le destinazioni turistiche estive, che vedono una crescita esponenziale delle prenotazioni di hotel, ristoranti e attività connesse

³¹ Immagine tratta da <https://www.lanuovaristorazione.it/i-numeri-di-un-ristorante/>

al turismo. D'altra parte, durante la bassa stagione, la domanda cala drasticamente, lasciando le strutture con meno entrate e spesso costi fissi invariati da gestire³².

- **Alta stagione:** La domanda aumenta, e di conseguenza, gli hotel e i ristoranti possono permettersi di aumentare i prezzi e offrire servizi più ampi; ma l'elevato afflusso richiede anche una gestione efficiente delle risorse, con l'assunzione temporanea di ulteriore personale³³, e un'attenta pianificazione delle scorte.
- **Bassa stagione:** In periodi di calo della domanda, le aziende devono tener conto di aver un numero contenuto di clienti, ma comunque mantenendo costi operativi fissi come l'energia, le tasse e parte del personale. Per questo si rende necessaria una gestione del budget oculata, la quale permette di bilanciare le entrate e ridurre le spese durante i periodi di bassa attività.

2.2.3 Gestione dell'inventario e riduzione degli sprechi

La gestione dell'inventario³⁴ e la riduzione degli sprechi servono per garantire la redditività e l'efficienza operativa nel settore alberghiero/ristorativo. Entrambi³⁵ si basano su un consumo costante di materie prime, principalmente cibo e bevande, che devono essere monitorati con attenzione per evitare perdite economiche e garantire la sostenibilità del business.

³² Per maggior approfondimenti si consulti :Resilienza e strategie di sostenibilità delle piccole e medie cooperative agroalimentari nel medio-lungo termine di fronte agli shock dei mercati di approvvigionamento 2023

³³ Anche il costo del personale , nell'alta stagione, aumenta in maniera vertiginosa , questo perché la richiesta di collaboratori è molto elevata.

³⁴ Per maggiori informazioni visitare <https://www.bookingninjas.com/it/blog/limportanza-della-gestione-dellinventario-nei-ristoranti>

³⁵ I settori

Una gestione inefficace dell'inventario può portare oltre a sprechi, quindi costi inutili, ma anche una riduzione della qualità del servizio, al contrario una gestione efficiente può ottimizzare i costi, aumentare la soddisfazione del cliente e promuovere pratiche sostenibili.

L'inventario è l'insieme di materie prime, strumenti per la cucina e per il servizio, inoltre esso rappresenta una delle spese più importanti per le aziende operanti nel settore; controllarlo e gestirlo accuratamente consente agli hotel e ristoranti di ottenere diversi vantaggi come³⁶ :

- **Ottimizzo degli acquisti:** gestire bene le scorte permette di ordinare solo ciò che è necessario, evitando di accumulare eccessi che possono deperire e quindi diventare inutilizzabili.
- **Prevenire sprechi alimentari:** anche sul piano sostenibile incide la sua gestione, posizionando i vari prodotti in maniera corretta si incentiva l'utilizzo delle scorte prossime alla scadenza. In questo settore è ancor più importante perché il personale gestisce quotidianamente prodotti freschi e delicati , come ad esempio il pesce, così si garantisce anche un servizio sicuro per i propri clienti.
- **Gestire le fluttuazioni della domanda:** come già detto in precedenza le variazioni stagionali possono mettere a rischio l'operato delle aziende, ciò vale anche per l'inventario poiché in base all'alta o bassa stagione la quantità di scorte necessaria cambia e questo impedisce una gestione lineare durante tutto l'esercizio.

³⁶ Si consulti : <https://www.rombosrl.it/post/outsourcing-logistico-come-scegliere-il-partner-giusto>

2.2.4 Aumento dei costi operativi

Negli ultimi anni il settore alberghiero e ristorativo, ma non solo, hanno dovuto affrontare un aumento elevatissimo dei propri costi operativi; le voci più importanti che incidono sui margini di guadagno sono il costo del lavoro, l'energia e le materie prime

- **Costo del lavoro**

Come abbiamo detto in precedenza il settore è fortemente legato alla manodopera, rendendo così il controllo dei costi del personale un fattore critico. I principali costi per i dipendenti sono le tasse, soprattutto in Italia, per causa delle quali al datore di lavoro il costo di un singolo collaboratore può arrivare anche al doppio del suo stipendio netto; altri costi importanti sono quelli relativi all'assunzione e alla continua formazione professionale.

- **Costo dell'energia**

Gli hotel sono tra i maggiori consumatori di energia per via delle necessità di riscaldamento, raffreddamento, illuminazione e utilizzo delle attrezzature. Le variazioni dei prezzi dell'energia e l'uso di tecnologie ad alto consumo impongono alle strutture di gestirli attentamente per evitare che i costi energetici riducano troppo i margini di profitto.

- **Materie prime** Nei ristoranti i costi legati alle materie prime rappresentano una fetta significativa del budget; Il percorso verso la sostenibilità con l'acquisto di ingredienti freschi di alta qualità, ma soprattutto quelli biologici o a km zero, comportano costi ancora più elevati.

2.2.5 Innovazione tecnologica e costi di digitalizzazione

La tecnologia ha trasformato il settore alberghiero e ristorativo, ma la transizione verso un modello digitale presenta diverse sfide, soprattutto per le piccole e medie imprese che spesso non dispongono delle risorse necessarie per implementare tali cambiamenti in modo efficiente.

L'adozione di nuovi software per la gestione delle prenotazioni, del marketing o del personale richiede investimenti significativi ma non solo in termini di denaro, infatti c'è bisogno anche di tempo per formare il personale e adattare i vari processi operativi.

Le tecnologie digitali richiedono costantemente aggiornamenti e manutenzioni, con spesso eventuali malfunzionamenti o problemi tecnici, non facilmente risolvibili autonomamente dai gestori delle aziende, causando disservizi per i clienti e potenziali perdite economiche.

L'esplosione delle piattaforme di recensioni e dei social media ha cambiato il modo in cui i clienti scelgono hotel e ristoranti, per questo la gestione della reputazione online è diventata una componente cruciale del successo, ma anche una fonte di stress per i gestori; una cattiva recensione può danneggiare significativamente l'immagine di un'azienda, e le risorse necessarie per monitorare, rispondere e migliorare la presenza online possono essere molto dispendiose.

Negli ultimi anni però il governo cerca attraverso degli incentivi di aiutare le aziende in questo percorso utilizzando fondi stanziati appositamente

A metà del proprio PNRR l'Italia è il Paese con più risultati prodotti in termini di trasformazione digitale

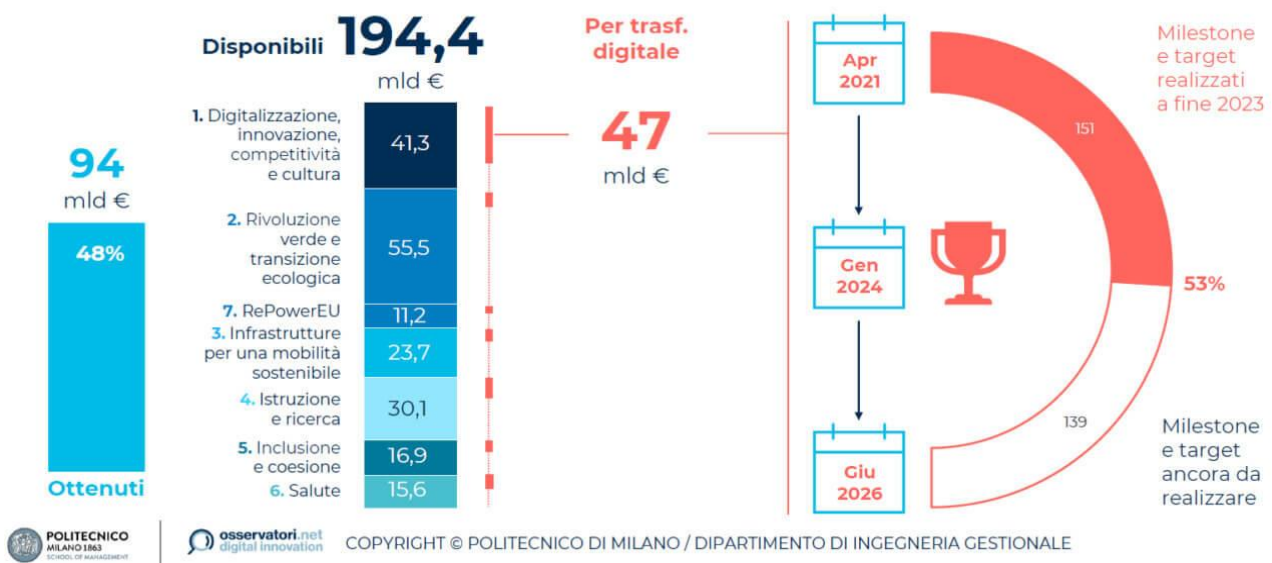


Figura 21 Piano investimento fondi PNRR³⁷

Le problematiche che caratterizzano il settore alberghiero e ristorativo sono molteplici e richiedono un'attenzione costante nella gestione di risorse e costi. La capacità di affrontare in modo efficace queste sfide determina spesso il successo o il fallimento di un'impresa nel settore; c'è da precisare che queste problematiche, se affrontate con strategie specifiche e innovative, possono trasformarsi in delle opportunità per migliorare l'efficienza, la sostenibilità e la competitività dell'azienda.

³⁷ Immagine tratta da <https://port.gov.it/news-e-media/news/pnrr-come-le-pmi-possono-beneficiare-dei-fondi-la-digitalizzazione, al punto3>

Capitolo 3: Analisi di due aziende del settore alberghiero e della ristorazione

3.1 Introduzione

In questo capitolo prenderò in esame due aziende, che differiscono tra loro per dimensione, struttura e business. Le aziende scelte per l'analisi comprendono:

- Il Grand Hotel Villa d'Este è uno degli hotel più prestigiosi e storici d'Italia, fondato nel 1873, vanta una lunga storia di ospitalità di lusso. La struttura rappresenta la fascia alta del settore alberghiero nonché l'eccellenza italiana.
- Autogrill Italia S.p.A. è parte di un gruppo multinazionale leader nella ristorazione nata per soddisfare i bisogni dei viaggiatori. Ormai è consolidata la sua presenza nelle aree di servizio autostradali, ma anche stazioni ferroviarie e aeroporti. L'azienda è stata scelta perché rappresentare una realtà di grandi dimensioni, che deve gestire elevati volumi e garantire un'efficienza operativa senza compromettere la qualità del servizio.

Analizzerò i bilanci aziendali, i vari indicatori di natura economica-finanziaria; concentrandomi principalmente su ricavi, costi operativi, margini di profitto e valutando la capacità di ciascuna azienda di gestire in modo efficace le risorse disponibili.

Inoltre mostrerò le diverse strategie sulla gestione dei costi e del budget, le tipologie di clienti e il posizionamento nel proprio settore per ciascuna azienda.

3.2 Grand Hotel Villa d'Este S.p.a.

Sorge sulle rive del Lago di Como, uno dei più suggestivi al mondo, Villa d'Este è circondata da un meraviglioso parco di 10 ettari con alberi, statue secolari e fiori variopinti.

Costruita nel 1568 come residenza estiva del Cardinale Gallio, viene trasformata in Hotel di lusso nel 1873, divenendo meta prediletta dell'aristocrazia europea³⁸.

Nel 2022 la struttura ha festeggiato il suo 150° anno di attività, durante quest' anno speciale, l'hotel ha deciso di ampliare le sue attività continuando a svolgere la propria attività anche durante il periodo natalizio, così da ridurre il già noto problema delle stagionalità

Nel corso degli anni Villa d'Este è diventato sinonimo di eleganza e lusso, ospitando personalità di fama mondiale, come membri della nobiltà europea, leader mondiali e celebrità internazionali.

Sempre nel 2022 l'hotel ha registrato un incremento significativo di prenotazioni, soprattutto grazie al ritorno di turisti stranieri, in particolare dal mercato statunitense, che ha rappresentato il 50% delle presenze totali.³⁹



Figura 22 Villa d'Este

³⁸ Fonte dati : <https://www.villadeste.com/it/>

³⁹ Fonte dati : https://www.villadeste.com/wp-content/uploads/2022/07/Villa-dEste-SpA_Fascicolo-di-Bilancio-31.12.2022.pdf

3.2.1 Gestione dei Costi e Definizione del Budget

Gli elevati standard richiesti dai clienti costringono l'azienda a diversi esborsi onerosi, per questo diventa cruciale la gestione dei costi e del budget per garantire la sostenibilità finanziaria.

Nel 2022 Villa d'Este ha ottenuto ottimi ricavi⁴⁰, i quali si attestano intorno ai 78,5 milioni di euro, più che raddoppiati dall'anno precedente e in aumento di poco meno del 50% rispetto al periodo pre covid. I maggiori incassi derivano da una crescente domanda da parte dei clienti, ma anche perché la struttura ha aumentato i prezzi di camere⁴¹.

3.2.2 Costi Operativi

Gli aumenti non riguardano esclusivamente i ricavi, ma anche i costi operativi⁴²; l'azienda ha riscontrato un loro aumento del 69% dall'anno precedente, la maggior parte di essi derivano dai costi per il personale che si è attestato intorno ai 20 milioni di euro contro i 13,3 del 2021. Oltre all'aumento effettivo dei dipendenti strettamente correlato al maggior numero di clienti, l'incremento del costo del personale è dovuto anche a un bonus una tantum rilasciato da parte della proprietà per premiare la dedizione dei propri collaboratori e per aiutarli nel gestire il rincaro dei prezzi nel quotidiano.

Si registrano costi per materie prime per 10,5 milioni di euro, mentre quelli per servizi intorno ai 17,7 milioni; osservando l'indice di incidenza sui ricavi si nota il ritorno ai livelli pre pandemici, ossia 23%.

La gestione del capitale circolante⁴³ è fondamentale per garantire la liquidità necessaria all'azienda, Villa d'Este utilizza strumenti per ottimizzare la gestione delle scorte, dei crediti e

⁴⁰ Tutti i dati analizzati sono stati ricavati dalla relazione di bilancio di Villa D'Este relativa all'anno 2022

⁴¹ È stato registrato un aumento pari al 25% rispetto al 2021

⁴² Spese ricorrenti legate al funzionamento di un'azienda, di un dispositivo e di un componente

⁴³ Il "capitale circolante" o "capitale circolante netto" è definito come la differenza tra attività correnti e passività correnti in bilancio. Le attività correnti comprendono liquidità, crediti, rimanenze finali, ratei attivi e risconti passivi comprendono debiti verso fornitori, debiti finanziari, altri debiti, ratei e risconti passivi. È un importo di capitale utilizzato per misurare la liquidità e lo stato di salute finanziario di un'azienda a breve termine.

dei debiti commerciali; nel 2022 l'azienda ha dichiarato di aver migliorato detto dato ⁴⁴ grazie ad un aumento delle caparre ed acconti ricevuti dai clienti relativi alle prenotazioni per l'esercizio successivo, oltre a un aumento dei debiti verso il personale dato dal prolungamento della stagione e dalla relativa apertura straordinaria del mese di dicembre⁴⁵.

3.2.3 Definizione del Budget e Pianificazione degli Investimenti

Villa d'Este pianifica il proprio budget attraverso l'analisi di proiezioni accurate dei ricavi e dei costi, strettamente collegate alle variazioni nei vari periodi dell'anno e delle tendenze turistiche mondiali. Nel 2022 ha deciso di investire quasi 12 milioni di euro per rinnovare la struttura, ma anche per acquisire immobili adiacenti per un'espansione futura.

L'azienda ha direzionato i propri investimenti sul rinnovo di impianti di climatizzazione e per rendere le proprie camere più moderne e tecnologiche, investimenti necessari per rispettare i rigorosi standard richiesti.

3.2.4 Monitoraggio e Controllo dei Costi

L'impresa dedica impegno e tempo per il controllo dei costi, attraverso un sistema di monitoraggio costante che analizza le varie performance operative parallelamente ad una gestione attenta dei flussi di cassa; i risultati hanno premiato la struttura facendogli registrare un incremento di oltre il 300% del margine operativo lordo in un anno⁴⁶.

Il successo finanziario e operativo è frutto di un'ottima gestione e pianificazione aziendale, Villa d'Este è riuscita a mantenere una sostenibilità finanziaria grazie al bilanciamento di ricavi e costi operativi.

⁴⁴ Fonte dati: villadeste.com

⁴⁵ Fonte : villadeste.com, relazione di bilancio 2022

⁴⁶ Si ricorda che l'andamento dell'esercizio nel 2021 è influenzato dalla pandemia

3.2.5 Contabilità Analitica e Centri di Costo

La gestione dei costi nella struttura si basa su un sistema di contabilità analitica⁴⁷ che suddivide i costi per singole unità. Questa metodologia è ideale per individuare criticità ed eventualmente intraprendere azioni correttive nelle varie aree:

- **Centri di costo**

Ogni singolo reparto dell'hotel come camere, ristoranti, spa, eventi è gestito separatamente, con i propri obiettivi di spesa e di ricavi, permettendo una visione precisa delle performance finanziarie di ogni reparto.

- **Costi variabili e fissi**

La distinzione tra costi fissi come affitti, personale fisso e manutenzione degli immobili e costi variabili come le forniture per eventi o le materie prime per la ristorazione è fondamentale per monitorare come quest'ultimi cambiano in base al volume delle attività.

3.2.6 Previsioni e Budgeting

Villa d'Este aggiorna costantemente le proprie previsioni sui ricavi e costi attraverso l'analisi dei dati sulle prenotazioni, sulle fluttuazioni di domanda ma anche su nuove tendenze mondiali; agendo così, con un approccio dinamico, si rende l'azienda flessibile e reattiva ai cambiamenti di mercato

⁴⁷ La contabilità analitica è una tecnica di contabilità aziendale che ha lo scopo di fornire un'analisi dettagliata dei costi dell'azienda. In particolare la contabilità analitica introduce delle dimensioni di analisi del dato ulteriori e diverse rispetto a quelle che troviamo nella contabilità generale.

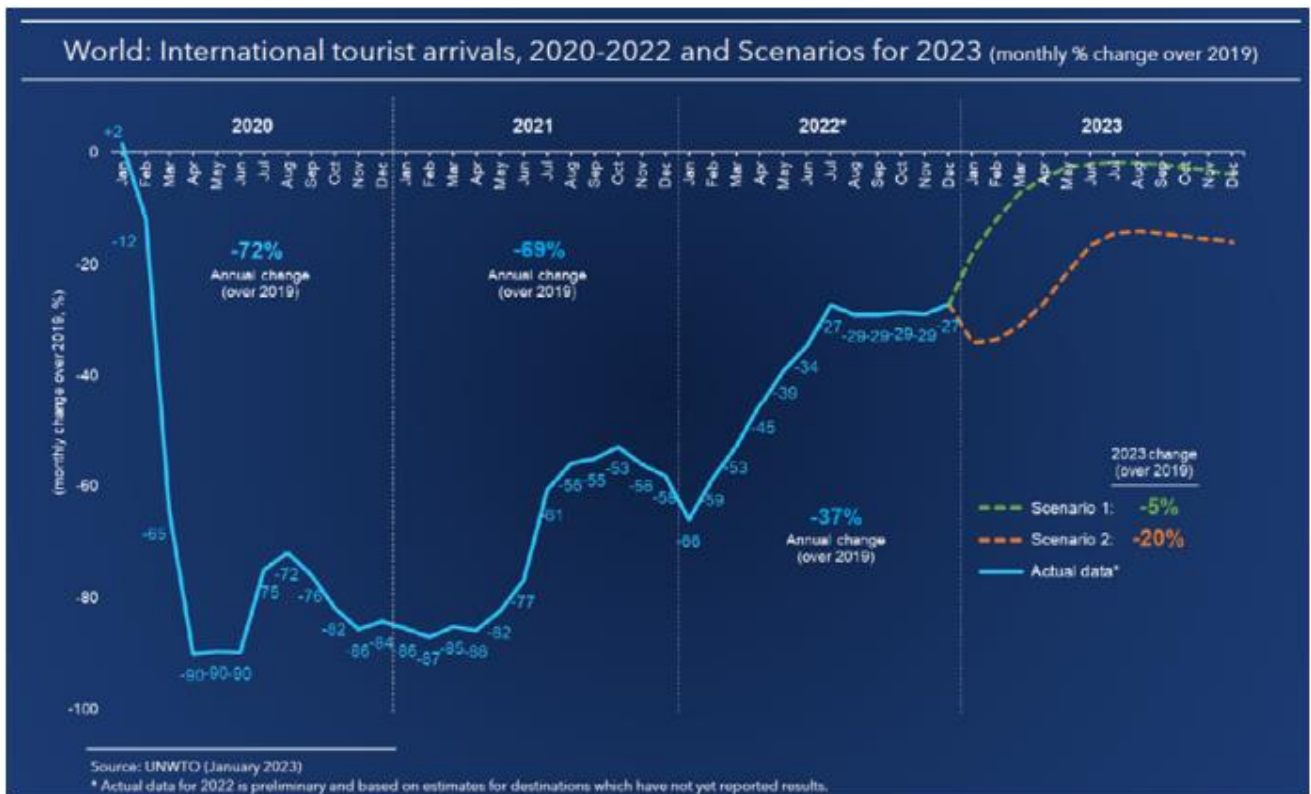


Figura 23 Previsioni utilizzate dalla struttura.⁴⁸

Altra metodologia efficace utilizzata è il confronto delle proprie performance con quelle di altre aziende simili, integrando anche dei dati storici. Il benchmarking permette una maggiore efficacia del controllo, attraverso una visione più espansa.

⁴⁸ Immagine tratta da : https://www.villadeste.com/wp-content/uploads/2022/07/Villa-dEste-SpA_Fascicolo-di-Bilancio-31.12.2022.pdf

Come per tutte le aziende i KPI ricoprono un ruolo essenziale nella gestione e nella programmazione di lungo periodo, Villa d'Este utilizza ,oltre ai canonici come costo del personale e EBITDA, uno in particolare:

- **Occupazione camere**

Il tasso di occupazione delle camere è uno dei principali KPI, nel 2022, il Grand Hotel ha registrato un tasso di occupazione del 61% contro al 45% del 2021; con un RevPAR⁴⁹ di 837 euro, in crescita del 70% rispetto all'anno precedente.

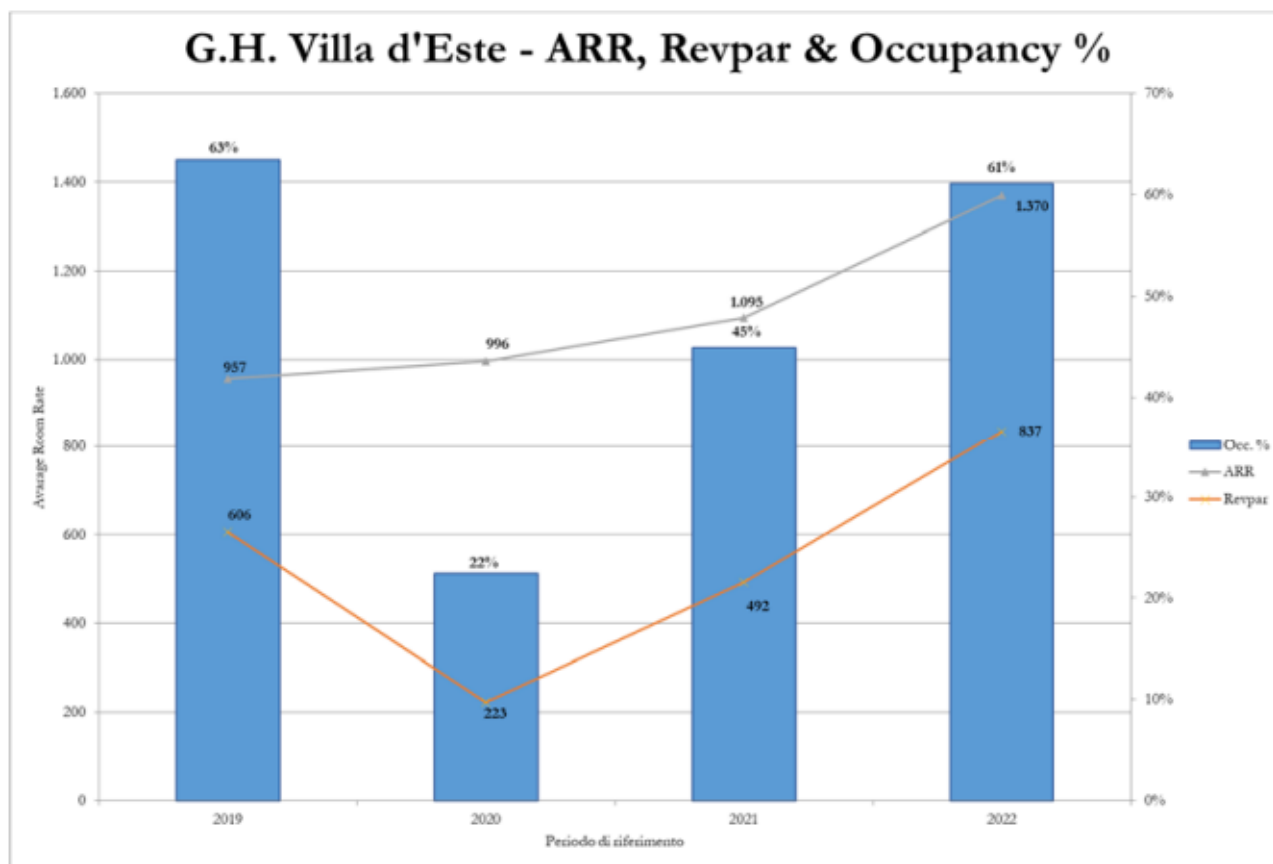


Figura 24 occupazione camere⁵⁰

⁴⁹ Acronimo di Revenue Per Available Room, si traduce letteralmente come fatturato generato per camera disponibile. Si tratta di un indicatore di sintesi che ci fornisce esattamente lo specchio della salute di una qualsiasi struttura ricettiva, e ne misura il successo economico.

⁵⁰ Immagine tratta da : https://www.villadeste.com/wp-content/uploads/2022/07/Villa-dEste-SpA_Fascicolo-di-Bilancio-31.12.2022.pdf

3.2.7 Gestione degli Investimenti e Pianificazione Strategica

Gli investimenti scelti in fase di pianificazione mirano ad un'allocazione precisa delle risorse che possano migliorare l'offerta dei servizi offerti facendo lievitare i ricavi, già citati 11,7 milioni di euro saranno investiti principalmente nella sede principale di Villa d'Este e una minore fetta per le altre strutture che fanno da contorno.

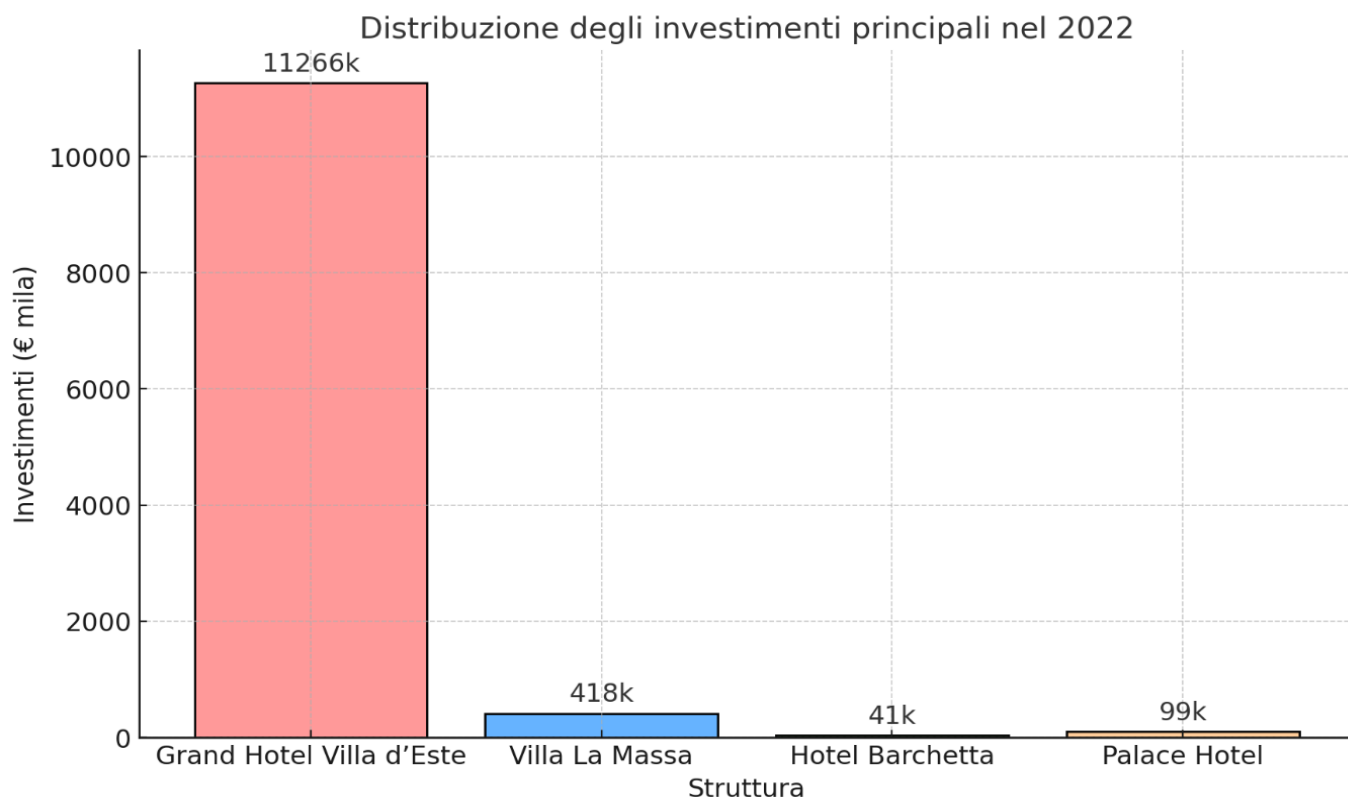


Figura 25 distribuzione investimenti per strutture

3.2.8 Sistemi di Business Intelligence e Analisi dei Dati

L'azienda in questione utilizza sistemi di Business Intelligence⁵¹, questi permettono di analizzare una grande quantità di dati live, aiutando l'impresa nella pianificazioni delle decisioni riuscendo a sfruttare questi due vantaggi:

- **Data-driven decision making⁵²**

L'analisi dei dati consente al management di monitorare le tendenze di mercato, i comportamenti dei clienti e le performance finanziarie, adattando rapidamente le strategie operative e di marketing.

- **Revenue Management**

L'albergo utilizza anche sistemi di Revenue Management per ottimizzare e i prezzi delle camere e dei servizi in base alla domanda dei consumatori, ma anche in base alle scelte dei competitors; ciò consente di massimizzare i ricavi regolando dinamicamente i prezzi correlandoli alle prenotazioni e alle variazioni del mercato.

Villa d'Este gestisce i costi e pianifica il budget attraverso un approccio integrato che combina tecnologie avanzate, strumenti di previsione, controllo dei costi e Business Intelligence. Questi strumenti permettono all'hotel di mantenere il suo posizionamento nella fascia elevata, massimizzando i margini operativi e garantendo una gestione efficiente delle risorse.

⁵¹ Noto anche come sistema di supporto alle decisioni (DSS), un sistema di BI analizza i dati storici e correnti e presenta i risultati sotto forma di report, cruscotti, grafici, diagrammi e mappe facilmente assimilabili e condivisibili all'interno dell'azienda. (www.sap.com)

⁵² Il processo decisionale basato sui dati (data-driven decision making - DDDM) è definito come l'utilizzo di elementi concreti, metriche e dati per orientare il processo decisionale aziendale in linea con obiettivi, scopi e iniziative(www.tableau.com)

3.3 Autogrill Italia S.p.A.



Figura 26 Sede di Autogrill

Autogrill S.p.A. è un'azienda leader a livello globale, specialmente Europa e Nord America, nel settore della ristorazione e retail per chi viaggia; l'azienda, nata nel 1977, ha elevato e consolidato la sua posizione sul mercato mediante la gestione di punti vendita situati, principalmente in concessione, in luoghi strategici come aeroporti e autostrade.

3.3.1 Portafoglio Marchi

Il punto di forza di Autogrill è rappresentato dalla grande varietà di marchi a sua disposizione, alcuni sono di proprietà altri invece sono disponibili acquistando le varie licenze; consiste inoltre in una delle caratteristiche principali del business model dell'azienda.⁵³ Autogrill ha deciso di investire molto nei marchi proprio per soddisfare tutte le esigenze dei propri clienti.

Il Gruppo vanta un portafoglio di oltre 300 marchi che comprendono brand internazionali, nazionali e locali. Di questi, circa 150 sono di proprietà, mentre 140 sono in licenza, con numerosi formati creati su misura per adattarsi a specifiche esigenze. Questo permette al Gruppo di soddisfare le necessità dei viaggiatori, valorizzando al contempo le caratteristiche uniche dei territori in cui è presente.⁵⁴



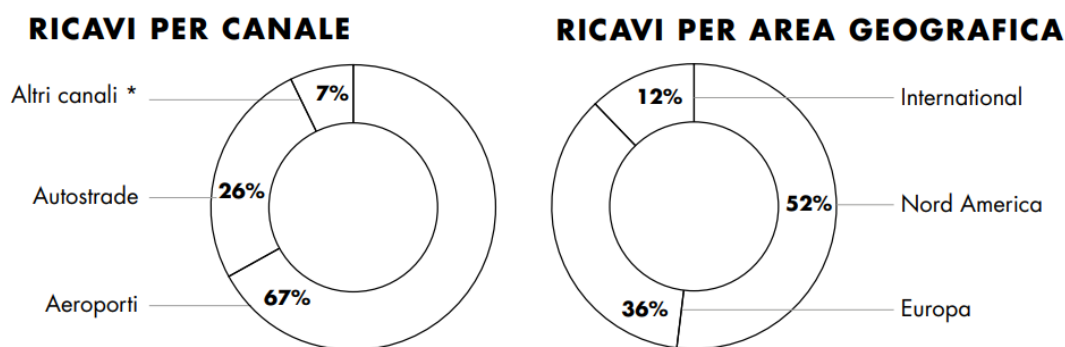
Figura 27 Marchi usati da Autogrill

⁵³ Fonte dati : autogrill.com

⁵⁴ Fonte dati: autogrill.com

Autogrill opera attraverso diversi canali, con il segmento aeroportuale che rappresenta la principale fonte di ricavi per il Gruppo. La sua presenza è capillare a livello globale, con 139 punti vendita distribuiti in diverse aree geografiche: 80 in Nord America, 43 nell'area internazionale e 16 in Europa. Il secondo canale per importanza in termini di ricavi è quello autostradale, dove Autogrill gestisce 403 punti vendita situati in Europa.

Infine, Autogrill è presente anche in altri canali, tra cui stazioni ferroviarie, aree urbane, centri commerciali, poli fieristici e siti culturali, con un totale di 232 punti vendita prevalentemente localizzati in Europa e nell'area internazionale⁵⁵.



* Altri canali: stazioni ferroviarie, centri città, centri commerciali e poli fieristici

Figura 28 Distribuzione ricavi

⁵⁵ Fonte dati e immagini : relazione finanziaria Autogrill 2022




CANALE DI ATTIVITÀ	N. AMERICA	INTERNATIONAL	EUROPA	TOTALE
 Aeroporto	80	43	16	139
 Autostrada	-	-	403	403
 Altri canali	1	43	188	232
Totale	81	86	607	774

Figura 29 Divisione sedi Autogrill

3.3.2 Inflazione e catena di fornitura

L'attuale scenario economico, caratterizzato da un'elevata inflazione, soprattutto nelle economie più avanzate, rappresenta una sfida significativa per il Gruppo, in particolare nella gestione dei costi legati alle materie prime utilizzate nei prodotti e alla manodopera necessaria per fornire i propri servizi. Inoltre, è diventato essenziale gestire con maggiore precisione la catena di approvvigionamento per evitare interruzioni o carenze di prodotti.

In risposta a queste sfide, Autogrill ha messo in atto tempestivamente le strategie commerciali appropriate per affrontare l'aumento dei prezzi, puntando anche sulla digitalizzazione e l'ottimizzazione dei processi interni. La selezione di fornitori solidi e ben strutturati, insieme all'adattamento dei menù quando necessario, costituiscono strumenti cruciali per mantenere elevati standard di servizio, in linea con le aspettative della clientela.

3.3.3 Strategia e creazione del valore

Il modello di business adottato da Autogrill si fonda su una strategia di crescita sostenibile e di lungo termine, incentrata sull'ottimizzazione delle risorse interne ed esterne. Questo approccio strategico punta all'innovazione continua della propria offerta commerciale, alla costruzione di partnership significative all'interno del settore e alla creazione di valore condiviso per tutte le parti coinvolte, con l'obiettivo di generare benefici nel breve, medio e lungo periodo.

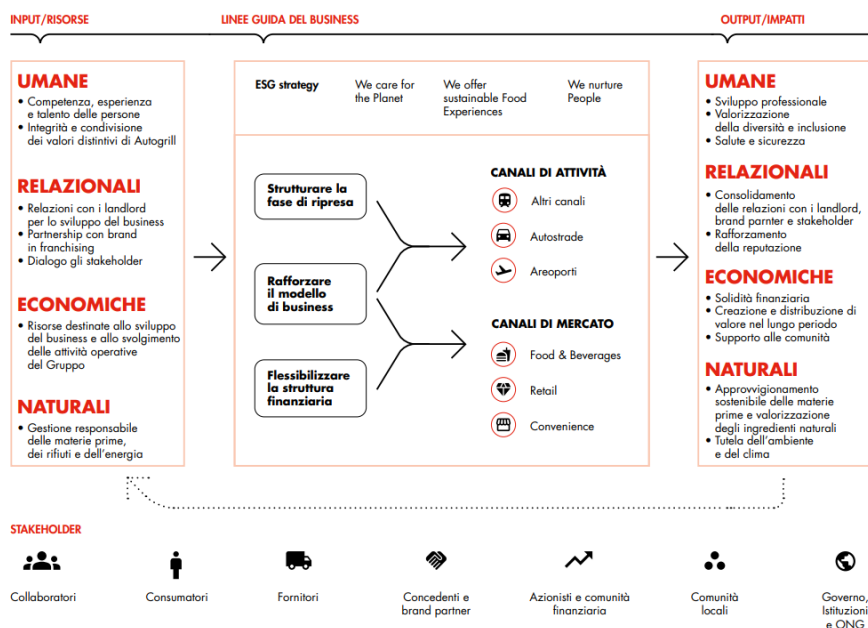


Figura 30 Strategia Autogrill

3.3.4 gestione dei rischi e sistemi di controllo

Il rischio, inteso come la possibilità che un evento inatteso possa influenzare il raggiungimento degli obiettivi strategici di un'azienda, ha implicazioni dirette sulle operazioni, sulla reputazione e sui risultati economici e finanziari. In qualsiasi attività imprenditoriale, il rischio è una componente inevitabile. Tuttavia, comprenderlo e gestirlo efficacemente permette di prendere decisioni più informate, riducendo la volatilità nei risultati strategici e favorendo una performance aziendale sostenibile a lungo termine. Ciò contribuisce anche a rafforzare il vantaggio competitivo dell'azienda, con l'obiettivo finale di preservare e incrementare il valore aziendale.

L'approccio di Enterprise Risk Management (ERM), delineato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, offre al management la possibilità di definire un livello accettabile di rischio, valutare le varie opzioni strategiche disponibili e stabilire obiettivi concreti. L'ERM, grazie a una metodologia strutturata che include la valutazione dell'impatto, consente di determinare le risposte più efficaci ai rischi identificati, migliorando così la capacità di un'azienda di mitigare imprevisti e ridurre eventuali perdite economiche. Inoltre, tale sistema aiuta anche a individuare e gestire attivamente le opportunità di crescita, ottimizzando l'utilizzo delle risorse disponibili.

La capacità di un'azienda di prendere decisioni consapevoli e basate su una valutazione chiara dei rischi non solo è fondamentale per mantenere un vantaggio competitivo, ma rappresenta anche un fattore cruciale per la sostenibilità a lungo termine. In questa ottica, Autogrill ha adottato un modello di ERM integrato nei suoi processi operativi, che mira a identificare, valutare, gestire e monitorare sia i rischi che le opportunità. Questo approccio favorisce una governance efficace del rischio, aiutando il management a gestire con successo le incertezze e a sfruttare le opportunità di mercato. In questo modo, l'azienda riesce a creare valore in maniera duratura e sostenibile⁵⁶.

3.3.5 Il modello di gestione di rischi di Autogrill

Il modello di gestione dei rischi adottato da Autogrill è progettato per supportare l'organizzazione nel processo decisionale strategico e nelle operazioni aziendali, attraverso l'identificazione, la gestione e la misurazione proattiva dei rischi che potrebbero influenzare la capacità del Gruppo di raggiungere i propri obiettivi strategici e gestire efficacemente le attività operative. L'approccio dell'Enterprise Risk Management (ERM) di Autogrill è globale e si concentra su tutte le possibili aree di rischio e opportunità, dando priorità a quelle che possono avere un impatto significativo sul conseguimento degli obiettivi strategici o sul valore del patrimonio aziendale.

La funzione di Group Enterprise Risk Management aiuta a migliorare la consapevolezza del contesto di mercato e dei fattori di rischio esterni che potrebbero influenzare la pianificazione strategica e le performance future del Gruppo. Questa funzione si avvale di metodi statistici per prevedere scenari di rischio, tra cui l'evoluzione del traffico passeggeri nelle regioni geografiche e nei canali di trasporto di interesse. Tali previsioni vengono periodicamente aggiornate e comunicate al management.

Il processo di Risk Management inizia con l'analisi condivisa dei dati sull'evoluzione del traffico passeggeri, elaborata dal Group Advanced Analytics⁵⁷ Datalab@Autogrill, insieme ai principali

⁵⁶ Fonte dati : https://www.autogrill.com/sites/autogrill14corp/files/atg-_relazione_finanziaria_annuale_consolidata_2022.pdf

⁵⁷ L'Advanced Analytics è un insieme di tecniche utilizzate per andare oltre l'analisi tradizionale: tramite l'analisi in tempo reale, la modellazione predittiva e metodi statistici applicati agli strumenti di Business Intelligence, l'Advanced Analytics permette di prevedere scenari e trend futuri prima ancora che si verifichino. Questo

fattori di rischio esogeni che possono influenzare i diversi Paesi d'interesse. Il Traffic Forecast⁵⁸ prevede scenari di breve e medio termine sull'evoluzione del traffico nelle aree geografiche di interesse del Gruppo, supportato dal team di Advanced Analytics per individuare eventuali scostamenti significativi dalle previsioni iniziali. Le previsioni si basano su variabili macroeconomiche, come il PIL pro capite, demografia, propensione ai viaggi, indice dei prezzi al consumo (CPI), disoccupazione e indici commerciali, nonché su dati locali e specifici per canale.

Successivamente, tramite il processo di Operational Risk Assessment⁵⁹, gestito dall'ERM di Gruppo, le Business Unit identificano e classificano i singoli rischi⁶⁰ in base all'impatto e alla probabilità. I rischi vengono considerati come eventi imprevedibili, determinati da fattori di rischio sia interni che esterni. Nella metodologia dell'ERM, i rischi sono distinti in eventi avversi, che hanno un impatto negativo, e rischi-opportunità, che possono avere sia esiti negativi che positivi.

Il Modello Integrato di Rischio di Autogrill include diverse tipologie di eventi imprevedibili, organizzati in macrocategorie e sottocategorie di rischio, che costituiscono la struttura del Risk Registry. Questo strumento centrale nel processo di Risk Assessment viene periodicamente aggiornato con il contributo del management delle Business Unit.

consente alle aziende che ne fanno uso di avere un enorme vantaggio strategico per dominare e prosperare in mercati altamente competitivi e in continuo cambiamento.

⁵⁸ Forecast in italiano significa previsione. Nel contesto aziendale, questo termine indica un prospetto simile ad un normale bilancio. A differenza di quest'ultimo che registra valori a consuntivo, il forecast è una tabella che contiene valori di natura previsionale. Nello specifico, riassume una previsione che guarda avanti di qualche mese.

⁵⁹ Operational Risk Assessment (ORA) è un modulo per la gestione e il controllo delle condizioni operative anomale. Il modulo ORA utilizza tecniche innovative di valutazione del rischio per valutare e mitigare il rischio di continuare a operare in condizioni operative anomale.

⁶⁰ L'identificazione degli eventi rischiosi conduce alla creazione di un "Registro degli eventi rischiosi", nel quale sono riportati gli eventi rischiosi relativi ai processi dell'amministrazione. Per ogni processo deve essere individuato almeno un evento rischioso. Nella costruzione di tale Registro è importante fare in modo che gli eventi rischiosi siano adeguatamente descritti, siano specifici del processo nel quale sono stati rilevati e non generici.



Figura 31 Sistema gestione dei rischi

3.3.6 Il sistema di controllo interno

Il sistema di controllo interno implementato da Autogrill⁶¹ è costituito da una serie di norme, procedure e strutture organizzative che mirano a garantire una gestione aziendale conforme agli obiettivi strategici del gruppo e in linea con le normative applicabili e lo statuto societario.

Questo sistema è progettato per monitorare e verificare l'efficacia operativa dell'organizzazione, assicurando che i processi aziendali siano gestiti in maniera corretta e trasparente. Inoltre, contribuisce a garantire la precisione e la chiarezza delle informazioni contabili e di gestione, offrendo dati affidabili sia agli organi di governance interni che ai mercati esterni. Il tutto avviene tramite il costante monitoraggio dei processi di registrazione e scambio delle informazioni.

In tema di responsabilità operativa, il sistema di controllo dei rischi di Autogrill segue le migliori pratiche riconosciute a livello internazionale, in particolare il modello basato su tre livelli di controllo. Questo approccio prevede l'adozione di un piano di audit che si fonda su un'accurata analisi dei rischi, coinvolgendo le attività e i processi interni dell'azienda. Il piano include ispezioni indipendenti sui vari livelli di controllo, con verifiche dei processi aziendali, amministrativi e contabili, e l'analisi dell'efficienza dei sistemi informatici. Inoltre, sono

⁶¹ Fonte dati e immagini : https://www.autogrill.com/sites/autogrill14corp/files/atg-_relazione_finanziaria_annuale_consolidata_2022.pdf

previste azioni di follow-up per correggere eventuali discrepanze identificate durante le verifiche, con l'obiettivo di migliorare continuamente il sistema di controllo e gestione dei rischi.

In linea con il Codice Etico aziendale, Autogrill incentiva la responsabilità individuale di chiunque sia coinvolto nei processi di controllo, assicurando che ogni area operativa abbia una struttura di controllo adeguata. L'azienda promuove a tutti i livelli una cultura che riconosce l'importanza di un sistema di gestione dei rischi e dei controlli interni, considerandolo un pilastro fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici complessivi.



Figura 32 livelli di controllo

3.4 Gestione dei costi

La gestione dei costi⁶² rappresenta uno degli aspetti più critici per un'azienda come Autogrill, che opera in concessione con margini spesso stretti e con una forte dipendenza dal volume di

⁶² Tutti i dati analizzati sono stati ricavati dalla relazione di bilancio di Autogrill relativa all'anno 2023

traffico nei luoghi di transito. Autogrill si impegna per bilanciare accuratamente costi fissi e variabili.

- **Costi fissi**

Questi includono affitti, ammortamenti, costi del personale stabile, e spese legate alla manutenzione ordinaria delle strutture. Gli affitti delle concessioni rappresentano una voce di costo rilevante e vengono spesso calcolati come una percentuale dei ricavi generati nei punti vendita. Nel 2023, gli ammortamenti e svalutazioni ammontano a 4,6 milioni di euro, riflettendo gli investimenti necessari per mantenere le infrastrutture operative.

- **Costi variabili**

Includono le materie prime, il personale stagionale e le spese operative che variano in base al livello di domanda. Nel 2023, il costo del personale ha raggiunto 19,9 milioni di euro, con un incremento dovuto alla necessità di far fronte all'aumento della domanda stagionale e alle nuove aperture. L'inflazione e l'aumento dei prezzi delle materie prime hanno anche inciso sui costi variabili, richiedendo una gestione proattiva dell'approvvigionamento.

3.4.1. Tipologie di costi

Autogrill, come molte aziende del settore ristorazione, suddivide i suoi costi in diverse categorie per garantire un controllo efficace:

- **Costi del personale**

Oltre al personale fisso impiegato per la gestione delle operazioni, Autogrill fa affidamento su personale stagionale nei periodi di picco, come l'estate e le festività. Questo aumenta la flessibilità operativa ma richiede un'attenta pianificazione per mantenere sotto controllo i costi del lavoro.

- **Costi delle concessioni**

Autogrill opera principalmente attraverso concessioni di lungo periodo, che impongono un pagamento di affitti legati ai ricavi generati. Questa struttura rende i canoni di concessione una delle voci di costo più importanti e strettamente legata alla performance finanziaria di ciascun punto vendita.

- **Costi per materie prime**

La ristorazione è un settore fortemente influenzato dalle fluttuazioni dei prezzi delle materie prime, come il cibo e le bevande. Autogrill adotta contratti a lungo termine con fornitori per stabilizzare i costi, ma deve affrontare le pressioni inflazionistiche.

3.4.2 Strumenti di budget e pianificazione

La gestione del budget di Autogrill si basa su processi ben strutturati e strumenti tecnologici avanzati per la raccolta e l'analisi dei dati operativi. L'azienda utilizza un approccio basato su previsioni dinamiche e analisi delle performance per ottimizzare le operazioni.

Strumenti di budget:

- *Previsioni dinamiche:* Autogrill utilizza strumenti avanzati di previsione finanziaria che permettono di aggiornare costantemente le stime su ricavi e costi in base alle variazioni della domanda, stagionalità, e fattori macroeconomici. Queste previsioni sono

fondamentali per adeguare il personale, ottimizzare gli acquisti e gestire il capitale circolante.

- *Contabilità analitica*: La struttura del budget è suddivisa per centri di costo, con una chiara identificazione dei costi diretti e indiretti legati ai singoli punti vendita o alle operazioni centrali. La contabilità analitica permette una valutazione accurata dei margini operativi di ciascuna unità.
- *Benchmarking e analisi storiche*: Autogrill adotta una politica di benchmarking interno ed esterno, confrontando le proprie performance con altre aziende del settore e con i propri risultati storici per identificare le aree di miglioramento e ottimizzazione dei costi.

Pianificazione del budget:

- Ogni anno, Autogrill definisce un budget basato su obiettivi di crescita, investimenti, e ottimizzazione dei costi. Questo processo coinvolge tutte le aree operative e tiene conto delle performance storiche, delle previsioni di crescita del traffico passeggeri e della domanda nei punti vendita.
- La pianificazione del budget include anche una parte dedicata agli investimenti (CAPEX) necessari per mantenere e rinnovare i punti vendita. Nel 2023, gli investimenti in immobilizzazioni materiali sono stati pari a 601 milioni di euro, un riflesso dell'impegno di Autogrill nell'ammmodernamento delle infrastrutture. Questi investimenti vengono monitorati per garantire un ritorno positivo, utilizzando indicatori come il ROI e il tempo di ammortamento degli asset.

3.4.3. Sistemi di monitoraggio e KPI

Il monitoraggio delle performance operative e finanziarie è essenziale per garantire che Autogrill raggiunga i suoi obiettivi di efficienza e crescita. L'azienda adotta un sistema di monitoraggio basato su Key Performance Indicators (KPI) per valutare costantemente la propria efficienza operativa e la redditività.

Autogrill adotta una gestione rigorosa dei costi e una pianificazione del budget altamente strutturata, supportata da strumenti tecnologici avanzati e da un monitoraggio costante delle performance operative. Le previsioni dinamiche e l'uso dei KPI consentono all'azienda di rispondere rapidamente alle variazioni del mercato, ottimizzando al contempo i margini operativi. L'adozione di un modello di contabilità analitica e il focus su investimenti strategici permettono ad Autogrill di mantenere la competitività nei mercati globali, nonostante le sfide legate all'operatività in concessione e alle fluttuazioni della domanda.

3.4.4. KPI per la sostenibilità:

A livello globale, si stanno affermando nuovi stili di vita e modelli di consumo basati su criteri etici, e il settore della ristorazione non è esente da questo cambiamento. L'attenzione crescente verso una dieta sana, sostenibile e di qualità, anche durante i viaggi, ne è la dimostrazione. Inoltre, l'aumento della pressione sulle risorse globali richiede l'adozione di nuovi approcci orientati a pratiche di produzione e consumo più consapevoli e sostenibili.

Per rispondere a queste sfide, a partire dal 2021, Autogrill ha avviato un processo di rinnovamento, con l'obiettivo di portare la propria strategia ESG (Environmental, Social, Governance) a un livello superiore. Questo percorso si basa su oltre 15 anni di impegno in iniziative che hanno lasciato un segno distintivo nel modello di business del Gruppo. Il quadro

strategico è articolato in tre pilastri fondamentali: We nurture People, We offer sustainable Food Experiences, e We care for the Planet, suddivisi in nove tematiche prioritarie di sostenibilità. Per ciascuna di queste aree, il Gruppo ha definito specifici KPI e obiettivi da raggiungere entro un periodo prestabilito, impegnandosi concretamente nel perseguimento di questi traguardi.







Strategic pillars	<p style="text-align: center;">We nurture People</p> 	<p style="text-align: center;">We offer sustainable Food Experiences</p> 	<p style="text-align: center;">We care for the Planet</p> 
<p>Priority themes</p>	 <ol style="list-style-type: none"> 1. Employee engagement, talent development & retention 2. Diversity, equal opportunities & inclusion 3. Customer experience 	 <ol style="list-style-type: none"> 4. Food quality & safety 5. Product choice, nutrition & transparency 6. Responsible sourcing 	 <ol style="list-style-type: none"> 7. Waste management & packaging 8. Energy, emissions & climate change 9. Food waste
<p>Key targets</p>	<p>40-50% di rappresentanza femminile nei ruoli di leadership* entro la fine del 2030</p>	<p>98% di caffè sostenibile acquistato per i marchi di proprietà del Gruppo entro il 2025</p>	<p>Riduzione del 20-30% delle emissioni di gas serra derivanti dai consumi di elettricità nel canale autostradale entro la fine del 2030</p>

Figura 33 Target sostenibilità

Capitolo 4 : Analisi dei costi e budgeting

4.1 Definizione di costo

Nel primo capitolo ho trattato la pianificazione, la programmazione e il controllo, nel terzo invece sono state presentate delle realtà aziendali del settore alberghiero e ristorativo; ora invece analizzerò l'elemento fondamentale di tutta la ricerca, i costi.

Il costo, nell'economia, gestione aziendale e contabilità, indica l'espressione in moneta o altro valore numerario del valore dei beni e servizi utilizzati per la produzione o l'acquisto di un bene o servizio⁶³.

I dati che si riferiscono ai costi, cruciali per le decisioni del management, vengono generati ed analizzati da sistemi di gestione dei costi. Queste informazioni, relative alla misurazione, gestione e controllo dei costi, acquisiscono rilevanza tramite la creazione di un legame tra le attività e i relativi costi. Tale legame viene costruito identificando le attività all'interno dell'organizzazione, definendo i parametri per misurare i risultati di ciascuna attività e collegando tali parametri alle risorse impiegate per ottenere tali risultati. Il fattore che meglio rappresenta il risultato di un'attività (misura di output), il quale comporta l'impiego di risorse con un costo associato, è definito cost driver o determinante di costo, sono i fattori che determinano i costi indiretti e che, nell'ambito del costing basato sulle attività (ABC), vengono utilizzati per attribuire i costi in modo più preciso in base alle attività che li generano⁶⁴.

⁶³ Definizione tratta da Wikipedia.com

⁶⁴ Si fa riferimento al testo Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting* (16th ed.).

4.1.1 Il comportamento dei costi correlati al volume

I costi possono essere fissi o variabili in relazione ai cost driver, se restano immutati al variare dei driver rientrano nella prima categoria, al contrario sono considerati variabili, se cambiano proporzionalmente⁶⁵.

I costi fissi possono essere rappresentati da una retta, con coefficiente angolare pari a zero; di conseguenza il costo di produzione unitario di un bene diminuisce all'aumentare della quantità prodotta⁶⁶. In questa categoria rientrano costi come quelli di affitto dei locali o anche costi per licenze, infatti il loro prezzo non è correlato alla futura merce venduta. Si evidenzia però che i costi fissi non restano sempre inalterati per qualsiasi volume dell'output, solitamente restano come da definizione solo per determinati intervalli di quantità.

Costi fissi totali

Un costo fisso rimane inalterato (costante) al variare del volume

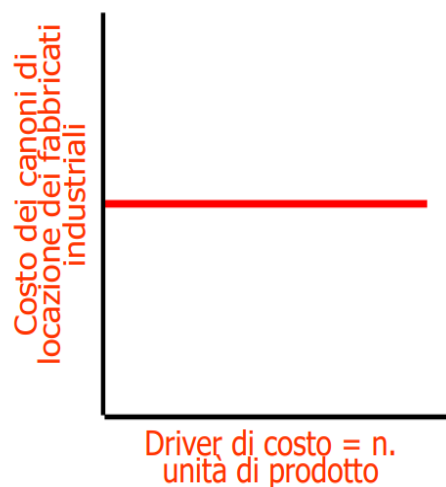


Figura 34 rappresentazione costi fissi

⁶⁵ la variazione si riferisce ai driver di costo

⁶⁶ rappresenta un' economia di scala

I costi variabili possono essere rappresentati da una retta con una determinata pendenza, coefficiente angolare maggiore di zero, ma anche da una curva se la funzione di correlazione ai driver non è lineare⁶⁷. Tra i costi variabili riscontriamo costi come quelli per materie prime .

Costo variabile totale

Un costo variabile varia in modo direttamente proporzionale al variare del volume

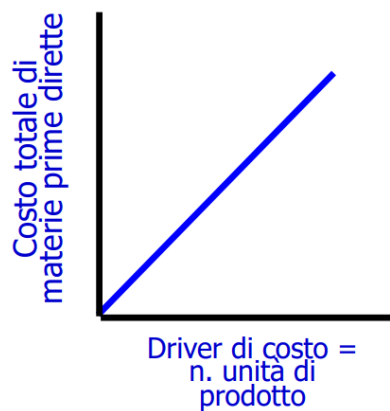


Figura 35 rappresentazione costi variabili

⁶⁷ Si tratta di costi variabili progressivi o regressivi

Una particolare tipologia di costi in relazione al livello di attività sono i costi a gradino, che si riferiscono a risorse acquistabili solo in blocchi minimi di quantità. In questo caso l'acquisto causa l'aumento dei costi, i quali per un intervallo di tempo si manterranno stabili fino al riacquisto; più i gradini sono di dimensioni ridotte maggiore sarà la loro somiglianza ai costi variabili⁶⁸

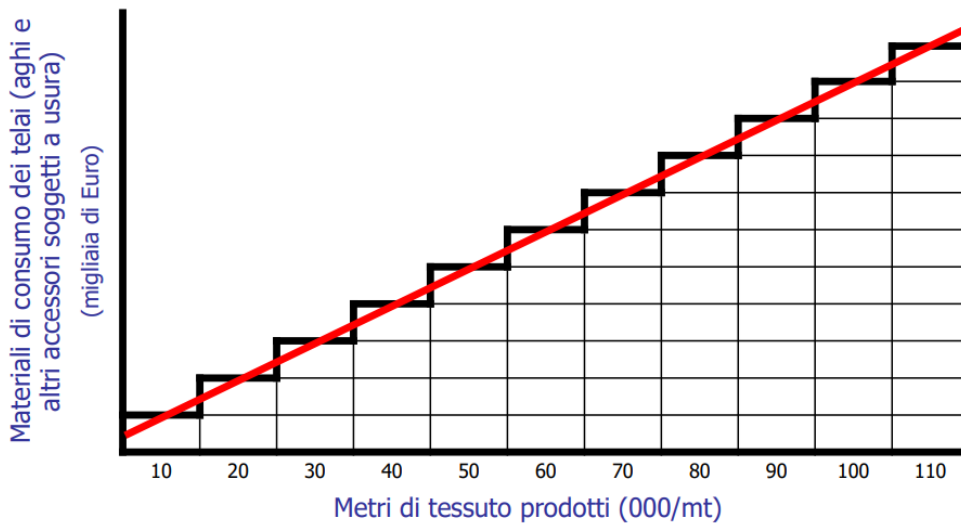


Figura 36 rappresentazione costi a gradini

⁶⁸ Si consulti C.T. Horngren, G.L. Sundem, W.O. Stratton, D. Burgstahler, J. Schatzbergt, M. Agliati, A. Ditillo, Programmazione e Controllo, Pearson Prentice Hall 2011

Inoltre esistono dei costi costituiti da una combinazione di costi fissi e variabili e prendendo il nome di costi semi-variabili. Tra questi rientra il costo del personale di un'azienda che ha un numero di dipendenti fisso, capace di realizzare una parte della produzione e affida la restante parte a un numero variabile di lavoratori esterni proporzionale alla quantità di lavoro restante;

Analisi-costi-volumi (CVR)

Definite le varie tipologie dei costi si procede all'analisi per calcolarli, si utilizza l'analisi-costi-volumi(CVR), si esamina le relazioni tra quattro elementi fondamentali: i prezzi dei prodotti, i volumi di produzione o vendita, i costi variabili unitari e i costi fissi totali.

Questo tipo di analisi va oltre il semplice calcolo del punto in cui i ricavi eguagliano i costi (punto di equilibrio), fornendo uno strumento cruciale a supporto del processo di pianificazione aziendale, seppur esso rappresenta il primo approccio verso questa metodologia⁶⁹.

Come abbiamo detto il break even point rappresenta il punto su un piano cartesiano dove le funzioni di costo e ricavi si intersecano, dal risultato di questa analisi l'azienda potrà definire la fase di pianificazione e programmazione.

⁶⁹ Si consulti C.T. Horngren, G.L. Sundem, W.O. Stratton, D. Burgstahler, J. Schatzberg, M. Agliati, A. Ditillo, Programmazione e Controllo, Pearson Prentice Hall 2011

Il punto di pareggio può essere calcolato attraverso il metodo dell'equazione e del metodo del margine di contribuzione:

- Il *metodo dell'equazione* mira a trovare il punto di pareggio eguagliando i ricavi totali ai costi totali, partendo dall'equazione che $RT-CV-CF=RO$. Di seguito tutti i passaggi:

i Ricavi di Vendita - Costi Variabili - Costi Fissi = Risultato Operativo (RO)



(Prezzo di vendita unitario x Volume) – (Costo variabile unitario x Volume) – Costi Fissi = Risultato Operativo (RO)



(Prezzo di vendita unitario - Costo variabile unitario) x Volume – Costi Fissi = Risultato Operativo



Risultato Operativo (RO) = mdc unitario x Volume - Costi Fissi totali

- Il metodo del margine di contribuzione prevede che il punto di pareggio è raggiunto quando il margine di contribuzione totale (MDCT), pari a prezzo di vendita unitario sottratto al costo variabile unitario – da cui si ottiene il margine di contribuzione unitario (mdcu) – e moltiplicato per le quantità vendute (Q), è pari all'ammontare dei costi fissi totali (CFT), riportando in formule:

$$MDCT = CFT$$

ovvero:

$$(\text{prezzo vendita unitario} - \text{costo variabile unitario}) \times Q = CFT$$

$$mdcu \times Q = CFT$$

Da cui si può agevolmente ottenere il valore delle quantità di pareggio:

$$Q^* = \text{volume di pareggio} = CFT / mdcu$$

Rappresentazione grafica del punto di equilibrio

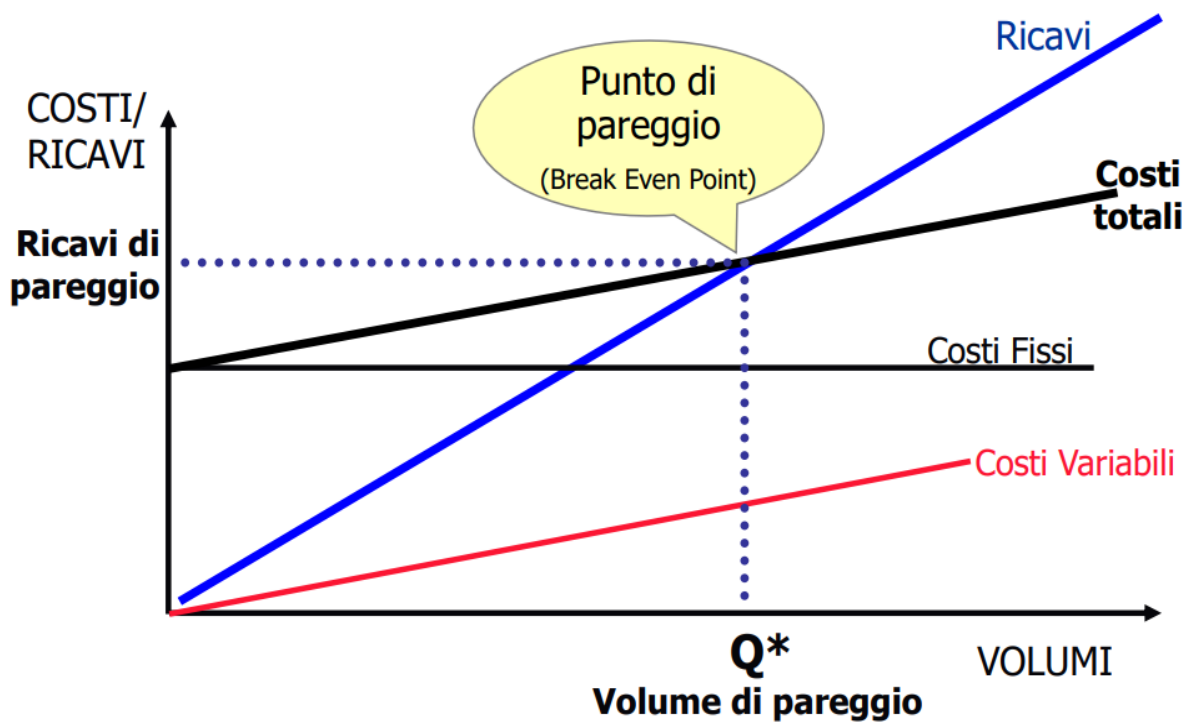


Figura 37 rappresentazione punto di pareggio

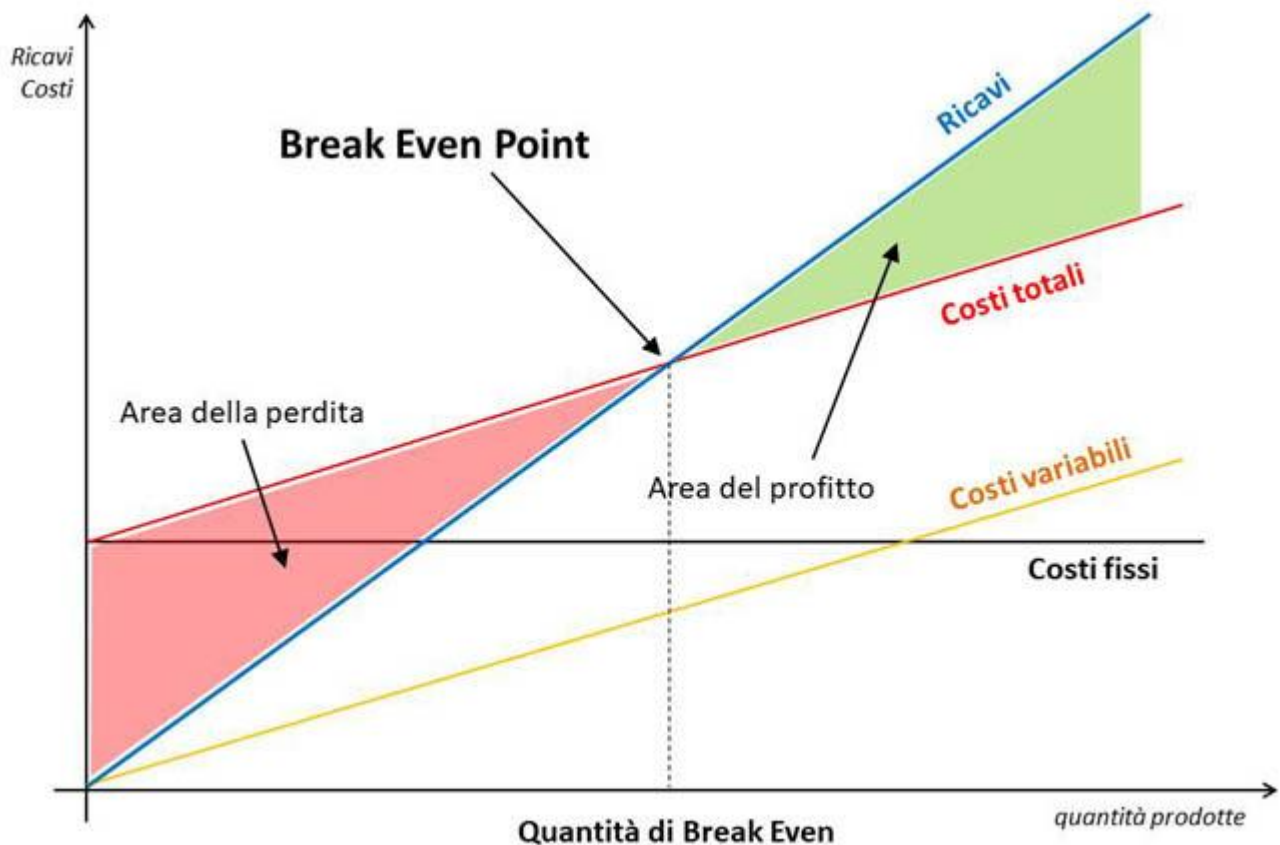


Figura 38 rappresentazione aree di profitto e perdita

A partire dall'identico risultato della quantità di break even (Q^*), ottenuto attraverso entrambi i metodi, è possibile ottenere i ricavi di pareggio, moltiplicando il prezzo di vendita unitario per la quantità di pareggio :

$$\text{ricavi di pareggio} = \text{ricavi unitario} \times \text{volume di pareggio}$$

Come è possibile vedere dal grafico di figura 38 qualora ci si trovi al disopra del punto di pareggio si avrà un profitto, inversamente una perdita. Il livello di volume che supera la quantità di break even è chiamato margine di sicurezza⁷¹.

⁷¹ Il Margine di Sicurezza è dato dalle vendite previste, o effettive, in eccesso rispetto al volume di vendita di pareggio.

4.1.2 Gli oggetti di costo

Per analizzare il comportamento dei costi in relazione a un oggetto di costo, è necessario prima definirlo. L'oggetto di costo può essere rappresentato da uno o più prodotti, servizi, progetti, attività o altre entità per le quali è richiesto un calcolo del costo a supporto dei processi decisionali aziendali.

Una volta stabilito l'oggetto di costo, i costi possono essere suddivisi in tre categorie principali; i costi diretti sono quelli che possono essere attribuiti in modo preciso e univoco all'oggetto di costo, in maniera economicamente sostenibile. Se un costo può essere associato a due o più oggetti di costo, non sarà considerato diretto, ma rientrerà nella categoria dei costi indiretti; infine ci sono i costi non allocabili qualora non siano imputabili in alcun modo all'oggetto di costo.

Tra i principali costi diretti troviamo:

- Il costo della manodopera, che si calcola moltiplicando le ore lavorative utilizzate per il loro costo in termini di ore⁷²
- Il costo dei materiali diretti, che si ottiene moltiplicando la quantità di materiali impiegati per il prezzo unitario⁷³
- Altri costi diretti di produzione, che si riferiscono a spese direttamente attribuibili al processo produttivo.

La suddivisione dei costi risulta essenziale per un'analisi accurata e una gestione efficace delle spese aziendali. Spesso i costi diretti variano in funzione del volume di produzione e, per questo, vengono anche definiti costi variabili. Tuttavia, ciò può generare confusione, in quanto esiste una distinzione tra costi diretti e variabili. Nonostante alcuni costi possano essere sia diretti che variabili, i due concetti non sono sinonimi; infatti può accadere che un costo variabile faccia riferimento a più oggetti di costo.

I **costi indiretti** sono quei costi che, a differenza dei costi diretti, non possono essere associati in modo chiaro e specifico a un singolo oggetto di costo. Un esempio comune di costi indiretti potrebbe essere l'illuminazione o il riscaldamento di un intero stabilimento produttivo, poiché queste spese non possono essere direttamente imputate a un singolo prodotto o unità fabbricata, ma piuttosto si riferiscono a un insieme di attività o a più oggetti di costo.

⁷² ottenuto dividendo la retribuzione annua per il numero di ore standard di lavoro

⁷³ che include sia il costo di acquisto che i costi accessori, come trasporto e approvvigionamento

4.1.3 L'allocazione dei costi indiretti

Nel corso del tempo sono state ideate diverse metodologie per allocare i costi indiretti ai vari oggetti di costo. Il primo metodo, rappresentato da quello tradizionale, si focalizza sulle funzioni dell'azienda, successivamente all'individuazione dei costi stessi, si divide in due step:

- 1) La distribuzione iniziale dei costi indiretti ai centri di costo di produzione e di servizio, dove per centro di costo si intende l'unità responsabile a cui vengono attribuiti i costi associati a una o più attività correlate. Queste attività possono riguardare la fabbricazione di un prodotto o di un componente⁷⁴ o la fornitura di servizi a supporto della produzione⁷⁵.
- 2) L'assegnazione dei costi ai prodotti che attraversano un determinato centro di costo avviene utilizzando coefficienti di ripartizione, che distribuiscono i costi indiretti in base a specifiche attività o al volume (base di ripartizione).

Ciò può avvenire attraverso:

- una singola base di ripartizione, creando un unico insieme di costi indiretti, che consiste nella somma dei costi individuali e viene suddiviso tra i vari prodotti utilizzando un solo coefficiente.

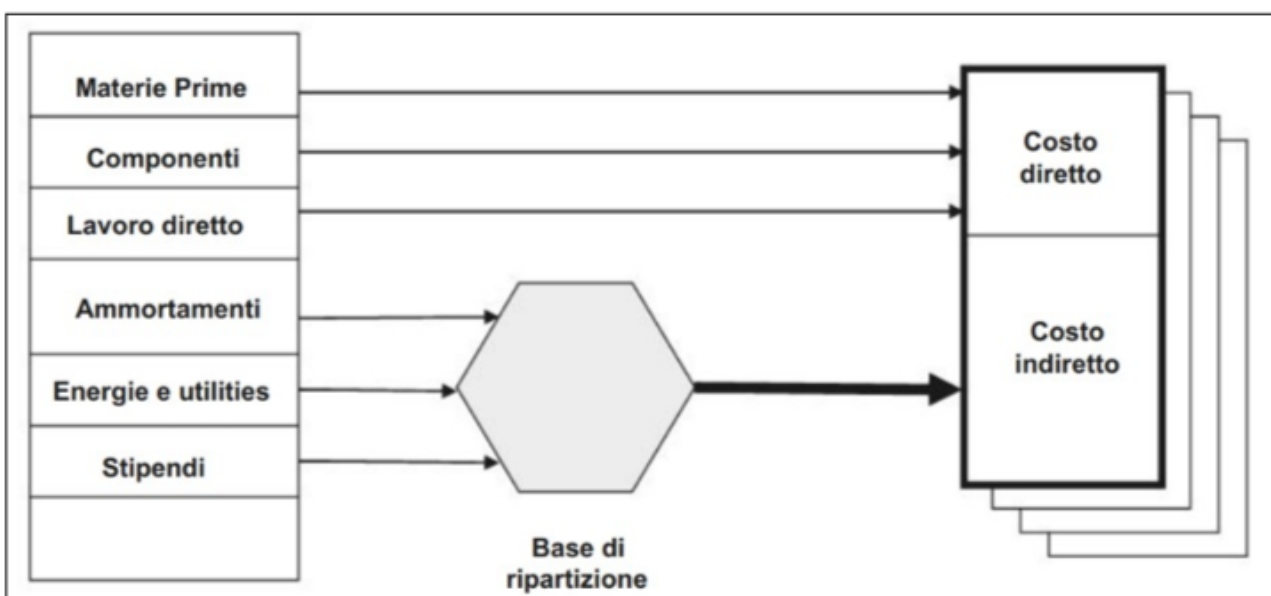


Figura 39 allocazione costi con singola base di ripartizione

⁷⁴ Centro di costo di produzione

⁷⁵ Centro di costo di servizio

- Molteplici basi di ripartizione ⁷⁶in cui i costi vengono riorganizzati in base all'intero processo produttivo e successivamente distribuiti tra i diversi prodotti utilizzando più coefficienti di ripartizione.

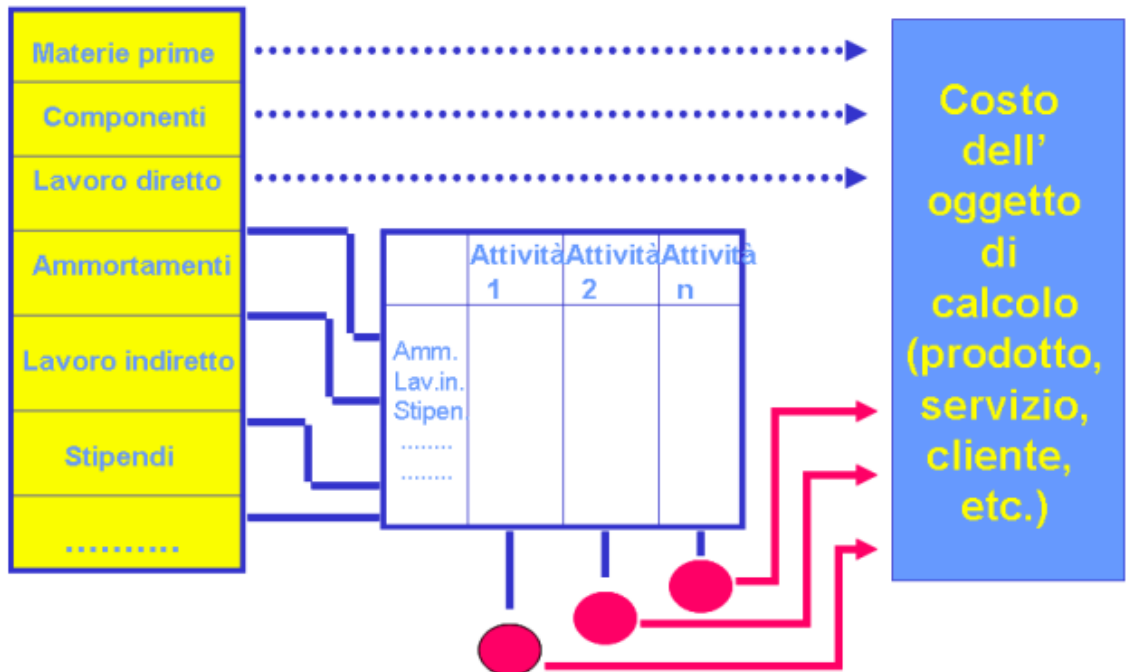


Figura 40 allocazione costi con più basi di allocazione⁷⁷

La base di ripartizione è cruciale nel processo di distribuzione dei costi indiretti, deve riflettere la causa di tali costi per far sì che non risultino distorti⁷⁸; tale errore potrebbe essere generato anche dalla scelta di un modello non conforme alla realtà aziendale.

L'allocazione dei costi è stato un problema comune per molte aziende, soprattutto alla fine del XX secolo, per via della crescente complessità delle attività e una maggiore diversificazione nei processi interni all'azienda.

Da ciò si è reso necessario lo sviluppo di nuovi approcci per la distribuzione dei costi indiretti, non più focalizzati solo sulle funzioni, ma sui processi e sulle attività, considerati come orientati alla produzione di valore per clienti.

⁷⁶ approccio per fasi

⁷⁷ Immagine tratta da Anthony R. N., Hawkins D. F., Macri D. M., Merchant K. A., *Analisi dei costi*, Mc Graw-Hill, Milano, 2008,

⁷⁸ Si consulti Anthony R. N., Hawkins D. F., Macri D. M., Merchant K. A., *Analisi dei costi*, Mc Graw-Hill, Milano, 2008.

Così nasce il metodo ABC, il quale permette un'analisi più accurata del valore e delle quantità delle risorse utilizzate.

Per giungere all'allocazione dei costi l'approccio ABC si suddivide in cinque step:

- **STEP 1** Definizione delle attività.
- **STEP 2** Misurazione dei costi totali delle risorse.
- **STEP 3** Per ogni attività individuare la corretta base di allocazione.
- **STEP 4** Determinazione coefficienti di allocazione.
- **STEP 5** Allocazione dei costi indiretti ai prodotti.

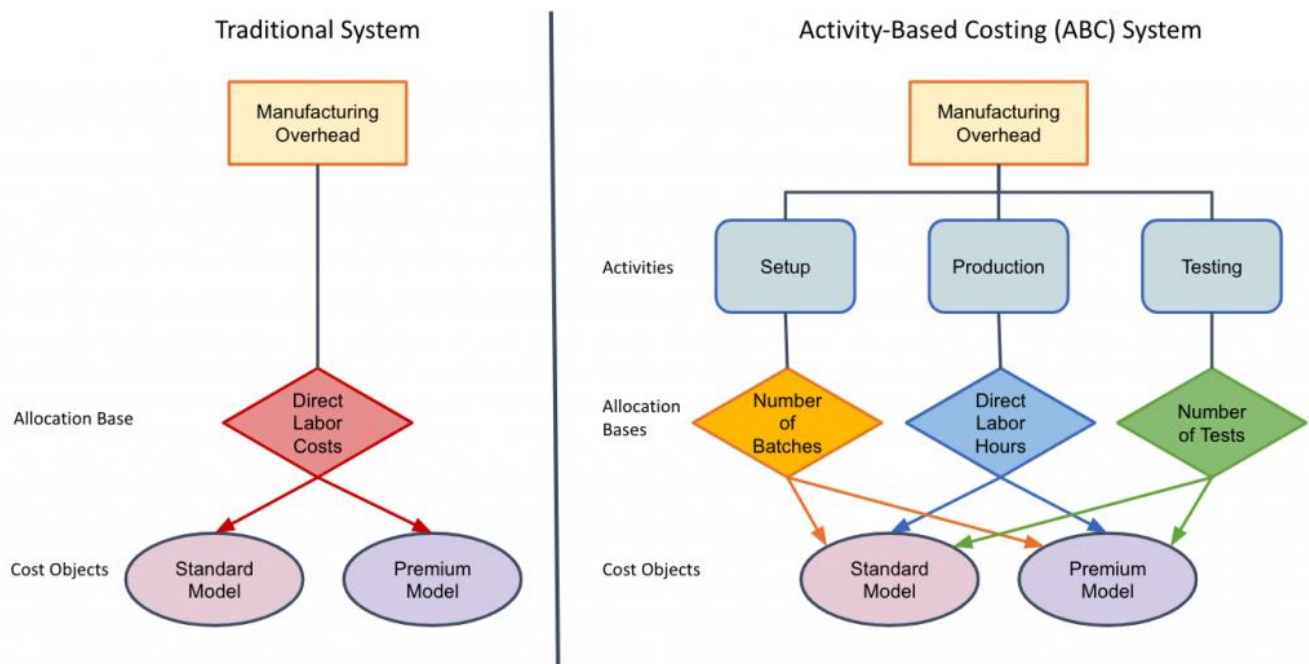


Figura 41 confronto sistema tradizionale e ABC⁷⁹

⁷⁹ Confronto metodologia tradizionale e ABC, immagine tratta da courses.lumenlearning.com

Le configurazioni di costo

Per misurare correttamente i costi, le aziende devono svolgere ancora due processi, così disposti in ordine:

- **L'assegnazione dei costi**, che comporta la registrazione in base alla loro natura o alle attività svolte;
- **L'imputazione dei costi**, che si riferisce all'attribuzione dei costi a uno o più oggetti di costo.
-

Ciò però non è sufficiente per calcolare il costo totale di un prodotto, infatti bisogna sommare al costo di produzione e quelli non strettamente correlati alla produzione.

Il processo di determinazione può essere suddiviso in questo modo:

1. I costi diretti (come materie prime, manodopera diretta e altri costi diretti) prendono il nome di costo primo.
2. Al costo primo si sommano i costi indiretti industriali, ottenendo il costo pieno industriale.
3. Infine al costo industriale vanno aggiunti tutti quei costi indiretti di struttura e ausiliari, ottenendo finalmente il costo pieno aziendale o full cost.

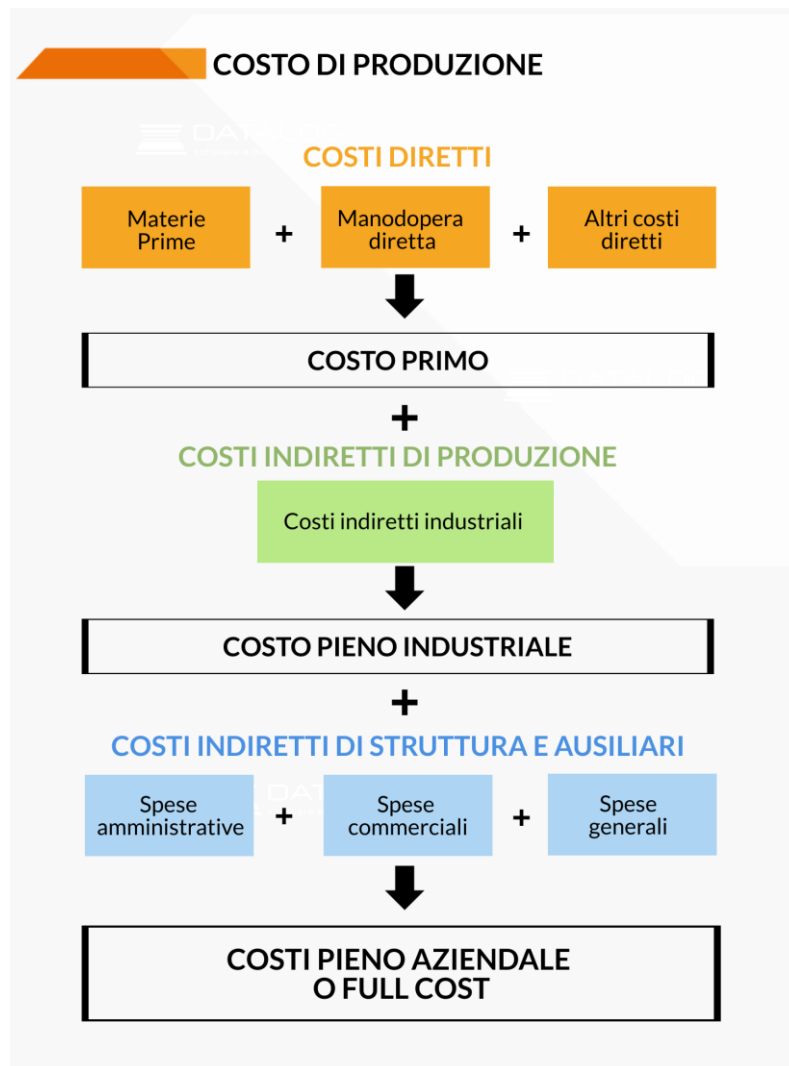


Figura 42 Calcolo costo pieno aziendale

4.2 Il Budgeting

Il budget è “un documento previsionale in cui vengono indicate le risorse economiche allocate da un’organizzazione per svolgere una o più attività. La sua preparazione avviene con largo anticipo e prevede un interscambio comunicativo fra i diversi reparti aziendali⁸⁰”.

Il budget aziendale è il documento che esprime le previsioni delle spese di un’azienda in determinati intervalli di tempo, con il fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

⁸⁰ Definizione di www.insidemarketing.it

Il budget può essere stabilito sia per macroaree sia per singole unità operative dell'impresa in base alle necessità, maggiori sono le dimensioni e la complessità delle attività svolte più si tende ad optare per budget specifici.

Esistono inoltre diverse tipologie di questo strumento di pianificazione⁸¹, come ad esempio:

- **Budget finanziario**

Si riferisce alla gestione dei finanziamenti e delle risorse aziendali. Esso include il monitoraggio degli investimenti, la pianificazione dei flussi di cassa, ma anche la gestione dell'allocazione delle risorse al fine di garantire l'adeguata liquidità per l'impresa.

- **Budget operativo**

Questa tipologia riguarda i costi sostenuti dall'azienda nella quotidianità, detti esborsi sono riportati anche nel conto economico di bilancio, e riguardano appunto i costi operativi come materie prime, consumo di energia, personale operativo ecc.

- **Budget degli investimenti**

Si focalizza sui costi dello stato patrimoniale del bilancio, gli investimenti mirano ad accrescere il valore dell'impresa con diversi acquisti come immobili, macchinari o comunque risorse utili per un periodo di medio/lungo termine. benefici economici nel lungo termine.⁸²

⁸¹ Informazioni tratte da www.insidemarketing.it

⁸² Una budget redatto in maniera completa prevede anche obiettivi intermedi nel corso dell'esercizio.

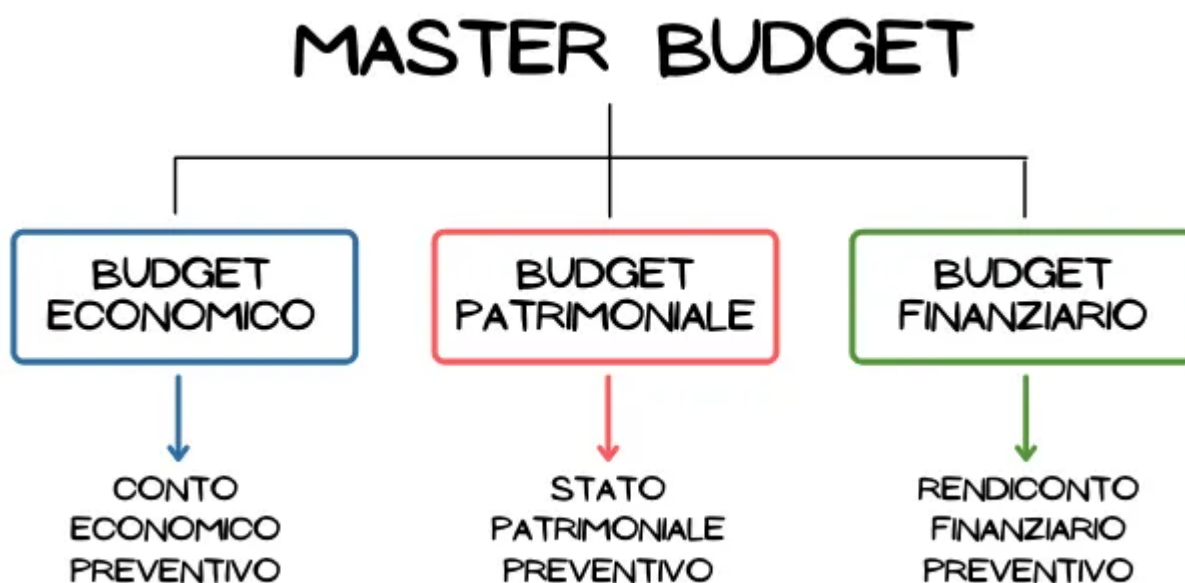


Figura 43 Tipologie di budget⁸³

Il budget è utilizzato come strumento di monitoraggio e orientamento per l'impresa, oltre la canonica funzione previsionale.

Aiuta l'azienda nella gestione delle varie attività fungendo da collante⁸⁴, con un adeguato sistema di controllo si può inoltre monitorare, anche con intervalli brevi, il percorso aziendale confrontandolo con quelli che erano gli obiettivi prefissati in precedenza.⁸⁵

La predisposizione del documento⁸⁶ è un'attività complessa, che necessita di una valutazione accurata della strategia e degli obiettivi scelti dall'azienda. Il suo fine è la stesura di un documento previsionale in grado di supportare l'impresa in caso di cambiamenti di mercato improvvisi in maniera rapida ed efficace.

⁸³ Immagine tratta da : <https://farenumeri.it/master-budget/>

⁸⁴ Questo ne consente il confronto, e facilita una gestione più efficace e coesa delle risorse disponibili.

⁸⁵ Una budget redatto in maniera completa prevede anche obiettivi intermedi nel corso dell'esercizio.

⁸⁶ budget

Il processo di redazione di budget può essere semplificato attraverso una divisione delle fasi:

1. Definizione degli obiettivi

In questa fase si stabiliscono le direttive strategiche da seguire e gli obiettivi economici da raggiungere. E' richiesta una chiara visione da parte del management riguardo il percorso che l'azienda intende seguire.

2. Preparazione delle vendite

Si sviluppano previsioni sulle vendite, che rappresentano il punto di partenza per la costruzione di tutti gli altri budget aziendali. Questo passaggio implica una forte sinergia tra il reparto vendite e quello finanziario, poiché le stime delle vendite influenzano direttamente le risorse da allocare.

3. Preparazione dei budget degli altri reparti

Una volta definite le vendite previste, si passa alla stesura dei budget relativi ai costi e alle risorse necessarie per sostenere le attività di produzione, marketing, logistica, risorse umane e altri reparti.

4. Trattative per le risorse

In questa fase, i vari reparti aziendali discutono e negoziano l'assegnazione delle risorse in base alle proprie esigenze e ai vincoli di bilancio complessivi. Questo processo è cruciale sia per evitare sprechi e garantire che le risorse siano allocate in modo ottimale, ma anche per evitare che un' unità operativa non disponga di abbastanza risorse per svolgere in maniera corretta la sua funzione.

5. Coordinamento delle componenti di budget

Dopo aver negoziato le risorse, si procede con l'integrazione e il coordinamento dei vari budget parziali per assicurarsi che siano coerenti tra loro e con gli obiettivi aziendali complessivi.

6. Approvazione e applicazione del budget

Una volta redatto e coordinato, il budget viene presentato per l'approvazione finale da parte del top management o del consiglio di amministrazione, per poi diventare operativo.

7. Revisione e controllo continuo

Il budget non è un documento statico, ma deve essere periodicamente rivisto e aggiornato per riflettere eventuali cambiamenti nelle condizioni di mercato o nelle strategie aziendali. Inoltre, il confronto tra dati preventivi ed effettivi permette di identificare eventuali variazioni, che dovranno essere corrette.

Il budget è lo strumento fondamentale per una corretta gestione di una azienda, garantendo un forte controllo sulle risorse impiegate, e parallelamente mantiene una coerenza tra obiettivi e attività svolte.

Capitolo 5: Conclusioni

Attraverso lo studio delle due aziende ho cercato di tradurre le nozioni teoriche, dei primi capitoli, in azioni reali svolte dalle imprese; inoltre ritengo che l'analisi approfondita dei costi sia necessaria per comprendere l'enorme rilevanza della pianificazione e controllo per le aziende.

Lo studio di questo determinato settore ha aiutato a comprendere le sfide che le aziende affrontano quotidianamente, ha anche sottolineato la necessità di adattamento in tempi brevi e l'importanza di essere un'impresa solida per riuscire a superare periodi di crisi.⁸⁷

Queste capacità possono essere raggiunte con il tempo, ma soprattutto attraverso una fase di pianificazione e programmazione delle scelte aziendali accurate.

La prima sfida del settore è quindi rappresentata dalla forte variazione di affluenza durante l'esercizio, con grandi picchi di affluenza ma anche molti di down⁸⁸.

Qui gioca un ruolo cardine il management: come nel caso di Villa d'Este, per ammortizzare i periodi di bassa affluenza, hanno deciso di continuare la propria attività anche nel periodo natalizio; ciò ha infatti permesso una maggiorazione dei ricavi ma anche una maggiore distribuzione dei costi fissi, abbassando di conseguenza il costo unitario dei servizi offerti⁸⁹.

La scelta è vincente non solo dal punto di vista finanziario, ma anche perché rappresenta un servizio aggiuntivo per i clienti; inoltre ricordiamo che l'hotel si posiziona nella fascia massima del lusso, questo le permette anche di alzare vertiginosamente i propri prezzi considerando l'elevata disponibilità a pagare dei propri clienti⁹⁰

⁸⁷ La pandemia Covid è stata una delle sfide più critiche per il settore.

⁸⁸ Ciò è ancora più enfatizzato in località stagionali, come quelle marittime durante l'estate e quelle sciistiche d'inverno.

⁸⁹ Per maggiori approfondimenti si rimanda al capitolo precedente (4).

⁹⁰ Questo ovviamente richiede un'attenzione maggiore da parte della struttura, e aspettative più alte per i clienti.

Villa d'Este ha dimostrato anche l'importanza degli strumenti di Business Intelligence, basando infatti le future strategie su analisi di diversi dati anche di carattere macroeconomico; la struttura inoltre li utilizza anche monitorare in tempo reale le proprie performance operative, riuscendo così in breve termine ad implementare misure correttive.

Nella ricerca ho mostrato come la digitalizzazione abbia cambiato il modo di interagire dei clienti con le aziende. La proliferazione di piattaforme di prenotazione online e di recensioni, contestualmente ad un crescente utilizzo da parte dei consumatori, ha spinto le aziende a concentrarsi maggiormente sulla qualità dei propri servizi e sulla loro immagine nel mondo del web. Ciò richiede investimenti continui in tecnologie e nel personale, ma anche l'approfondimenti di strategie di marketing in continua evoluzione; posso affermare però che spesso il gioco vale la candela, infatti negli ultimi anni tante attività ricettive o di ristorazione si sono affermate solidamente sul mercato grazie all'esplosione sul web, ma c'è anche l'altro lato della medaglia, una recensione negativa è molto più incisiva di una positiva.

Autogrill invece ha affrontato una sfida diversa, essendo sia per dimensione sia per appartenenza al settore diversa. L'azienda sostiene costi fissi molto importanti come ad esempio i costi delle concessioni dei marchi. Autogrill basa la propria strategia sulla massimizzazione dell'efficienza operativa, attraverso una gestione oculata delle risorse umane e del magazzino, cercando una continua evoluzione dei processi di approvvigionamento e distribuzione. Molto importante per l'azienda è anche la gestione dei costi variabili, come villa d' Este, attraverso l'utilizzo di sistemi di previsione dinamici che le ha permesso di ottimizzare le operazioni, migliorandone anche la redditività.

Un altro tema molto importante è la sostenibilità, osservando come le aziende stiano investendo denaro e tempo per implementarla il più possibile⁹¹. Spesso questo si traduce in una riduzione degli sprechi alimentari, un uso più oculato delle risorse energetiche, ancora meglio se rinnovabili, ma anche in investimenti per prodotti locali e biologici. Si ricorda che la sostenibilità non è solo un obbligo morale, attualmente infatti è diventato un aspetto

⁹¹ Per maggiori approfondimenti visionare il paragrafo 3.4.4.

fondamentale per la scelta dei consumatori, i quali riservano una maggiore attenzione alle aziende più green.

Infine si è dimostrato come la gestione dei costi non sia legato esclusivamente ad un calcolo finanziario, bensì è un processo strategico che necessita di una visione ampia e di una sinergia tra le diverse unità aziendali. Le imprese che sapranno coniugare queste competenze, con uno sguardo rivolto ad un futuro sostenibile, unite ad una maggiore flessibilità dei processi, saranno protagoniste sul mercato.

BIBLIOGRAFIA

- A SWOT analysis of successful construction waste management HONGPING YUAN 2013, Vol.39.
- Anthony R. N., Hawkins D. F., Macrì D. M., Merchant K. A., *Analisi dei costi*, Mc Graw-Hill, Milano, 2008,
- Big data management: data governance principles for big data analytics by Ghavami, Peter KBusiness & economics, 2021
- Breve storia del lavoro by Kranzberg, Melvin; Livini, Umberto; Canavese, Giuliano ; Gies, Joseph
- C.T. Horngren, G.L. Sundem, W.O. Stratton, D. Burgstahler, J. Schatzberg, M. Agliati, A. Ditillo, *Programmazione e Controllo*, Pearson Prentice Hall 2011
- Drucker Peter, *Le sfide di management del XXI secolo*, Franco Angeli 2017
- *Economia aziendale* by Fiori, Giovanni; Tiscini, Riccardo
- Si fa riferimento al testo Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education
- *Governing insecurity: contingency planning, protection, resilience* by Lentzos, Filippa; Rose, Nikolas *Economy and society*, 05/2009
- Henri Fayol, practitioner and theoretician - revered and reviled by Golden Pryor, Mildred; Taneja, Sonia
- *Il controllo di gestione* by Busco, Cristiano; Giovannoni, Elena; Riccaboni, Angelo IPSOA Manuali, 2023, 5. Ed
- *La strategia aziendale: valori, pensiero, strumenti, azione* by RUISI M. 2022
- *Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies* by Abdallah, Ayman Bahjat; Dahiyat, Samer Eid; Matsui, Yoshiki
- *The Principles of Scientific Management* Taylor, Frederick Winslow. 2012

SITOGRAFIA

- <https://farenumeri.it/master-budget/>
- <https://fastercapital.com/>
- <https://paradiso-pure.com/it/about-paradiso/>
- <https://port.gov.it/news-e-media/news/pnrr-come-le-pmi-possono-beneficiare-dei-fondi-la-digitalizzazione>
- <https://terre-di-toscana.com/terreditoscana/strade-del-vino/>
- https://www.autogrill.com/sites/autogrill14corp/files/atg-relazione_finanziaria_annuale_consolidata_2022.pdf
- <https://www.bancaditalia.it/>
- <https://www.bookingninjas.com/it/blog/limportanza-della-gestione-dellinventario-nei-ristoranti>
- <https://www.consob.it/>
- <https://www.ismea.it/>
- <https://www.istat.it/>
- <https://www.itinerariesperenziali.it/per-una-nuova-definizione-di-esperienza-i-dieci-principi-dei-percorsi-esperenziali/>
- <https://www.lanuovaristorazione.it/i-numeri-di-un-ristorante/>
- <https://www.rombosrl.it/post/outsourcing-logistico-come-scegliere-il-partner-giusto>
- <https://www.treccani.it/>
- <https://www.villadeste.com/it/>
- https://www.villadeste.com/wp-content/uploads/2022/07/Villa-dEste-SpA_Fascicolo-di-Bilancio-31.12.2022
- <https://www.wikipedia.org/>
- www.autogrill.com

- www.courses.lumenlearning.com
- www.insidemarketing.it
- www.sap.com
- www.tableau.com