



# IMPRESA ALBERGHIERA E CREAZIONE DI VALORE

La nuova bussola che orienta la gestione  
verso l'ottimizzazione delle risorse



*Francesco Orefice*



## INDICE

<b>Prefazione</b> .....	
<b>Introduzione</b> .....	p. 4
<b>Capitolo 1: Il nuovo obiettivo per le imprese alberghiere</b> .....	p. 6
1.1 La creazione di valore quale imperativo per la direzione dell'impresa alberghiera del terzo millennio.....	p. 6
1.2 Le tre variabili da considerare per la misurazione della creazione di valore.....	p. 9
1.3 Considerazioni d'insieme.....	p. 15
<b>Capitolo 2: Programmare e controllare l'impresa alberghiera in chiave strategica</b> .....	p. 16
2.1 Perché dotarsi di un Sistema di Controllo di gestione.....	p. 16
2.2 La verifica dello "stato di salute".....	p. 18
2.3 La Contabilità analitica.....	p. 20
2.4 L'Analisi costi-volumi-risultati.....	p. 22
2.5 La Leva finanziaria.....	p. 25
2.6 Il budget economico e l'analisi degli scostamenti.....	p. 29
2.7 La Customer satisfaction.....	p. 31
2.8 Lo Yield Management.....	p. 36
<b>Conclusioni</b> .....	p. 44
<b>Appendici</b> .....	p. 45
Appendice n° 1: Il bilancio d'esercizio dell'impresa alberghiera.	
Appendice n° 2: L'analisi costi-volumi-risultati e il diagramma di redditività.	
<b>Bibliografia consigliata</b> .....	p. 51

## PREFAZIONE

Il Comitato Nazionale Giovani Albergatori di Federalberghi ha voluto realizzare questa pubblicazione perseguendo un fine da sempre centrale nelle proprie attività: accrescere le conoscenze per diventare degli imprenditori migliori.

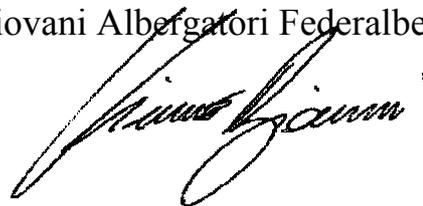
Il volume nasce dall'idea di approfondire alcuni aspetti relativi alle tecniche di gestione dell'impresa alberghiera.

Le dinamiche di un mercato sempre più competitivo spingono le nostre imprese ad adottare modelli di gestione al passo con i tempi. In quest'ottica, s'impone l'adozione di sistemi di programmazione e controllo di gestione che consentono un management maggiormente efficace delle risorse.

L'apporto fornito da tali metodologie può essere paragonato al contributo che la bussola fornisce ai naviganti nell'attività di verifica della rotta tracciata.

Nel lasciarvi alla lettura di questa pubblicazione, desidero ringraziare *in primis* la persona che l'ha realizzata: Francesco Orefice. Un sentito ringraziamento va inoltre ai miei colleghi albergatori Sabrina Zacchera, Marco Leardini, Pierpaolo Biondi, Adele Palomba, Piero Fortini, Andrea Gemini, Alessandro Basile e Marco Bianciardi che, con passione e dedizione, hanno reso possibile questo libro suggerendone l'architettura e verificandone la comprensibilità.

Vincenzo Bianconi  
Presidente  
Giovani Albergatori Federalberghi



## Introduzione

Osservando il quadro macroeconomico non entusiasmante, ritengo che ciascuna impresa alberghiera debba giocare un ruolo importante per consentire un recupero di competitività all'intero settore.

Una spinta all'inversione di rotta può, senza dubbio, essere rappresentata dall'adozione di un modello di *governance* al passo coi tempi; sarebbe opportuno attuare un ripensamento complessivo del business muovendo da un'attenta analisi dei risultati conseguiti passando per l'analisi delle risorse disponibili (o acquisibili), dei servizi offerti, dei flussi della clientela servita, della segmentazione della stessa, dei canali di vendita, di nuove opportunità di affari, della valutazione di investimenti tesi all'ammodernamento delle strutture, dei vantaggi derivanti dall'introduzione delle nuove tecnologie informatiche, ecc.

In quest'ottica, risulta indispensabile l'adozione di un Sistema di Programmazione e Controllo di gestione che consenta un *governo più consapevole* dell'albergo.

L'apporto fornito alla direzione può essere paragonato al contributo che la bussola (o il gps) fornisce ai naviganti nell'attività di verifica del rispetto della rotta tracciata.

Il presente lavoro evidenzia l'articolazione di un moderno Sistema di Controllo di gestione con l'obiettivo di stimolare chi è impegnato nella gestione a muovere i primi passi verso la conoscenza degli strumenti finalizzati all'utilizzo efficiente delle risorse. In sostanza, questa pubblicazione vuole rappresentare il naturale *trait d'union* tra la direzione ed il consulente (o controller) preposto all'attività di controllo della gestione.

A motivo dell'ampiezza e della complessità degli argomenti trattati, s'è dovuto ricorrere all'adozione di necessarie semplificazioni ed all'uso di un linguaggio semplice.

La consapevole assenza di importanti approfondimenti e precisazioni implica che questa pubblicazione può essere intesa soltanto come un *entry level* del Controllo di gestione per le imprese alberghiere riletto nell'ottica del valore.

Il lavoro risulta articolato in tre parti.

Nel primo capitolo è presentato il nuovo obiettivo dell'impresa alberghiera - la Creazione di valore - che impone alla direzione aziendale l'adozione di una *diversa prospettiva gestionale* nell'attività di misurazione e valutazione delle performance.

Nel secondo capitolo sono evidenziati i vantaggi derivanti dall'implementazione di un Sistema di Controllo di gestione e dei suoi strumenti (come la Contabilità analitica) funzionali all'analisi per centri di responsabilità. Sono, inoltre, presentati il metodo innovativo di determinazione dei prezzi di vendita (più noto come *Yield management*) e alcuni fondamentali indicatori dello stato di salute delle imprese alberghiere, con particolare riferimento alla soddisfazione del cliente.

Nella terza parte, le Appendici, vengono presentati alcuni approfondimenti di argomenti richiamati nelle due parti precedenti. Il livello di complessità risulta superiore e, per tal motivo, s'è ritenuta opportuna una trattazione separata.

E' presente, inoltre, una bibliografia consigliata per eventuali approfondimenti che riporta una selezione di alcune tra le principali monografie distinte per argomenti.

Mi sembra doveroso, infine, rivolgere un sentito ringraziamento a al Comitato Nazionale Giovani Albergatori di Federalberghi che ha creduto e voluto la realizzazione di questo progetto editoriale.

*Francesco Orefice*

# Capitolo 1: Il nuovo obiettivo per le imprese alberghiere

## 1.1 La creazione di valore come nuovo imperativo per la direzione dell'impresa alberghiera.

Quale può essere considerato l'obiettivo generalmente valido delle imprese alberghiere?

La risposta a questa domanda è facile: trattandosi di impresa privata, l'obiettivo si concreta nel conseguire il profitto (o utile), inteso come differenza tra i ricavi derivanti dalla vendita delle prestazioni e tutti i costi necessari all'erogazione del servizio<sup>1</sup>.

Risulta, invece, più articolata la risposta ad un'altra domanda: qual è la dimensione di utili che soddisfa le aspettative dell'albergatore?

La difficoltà risiede nel fatto che una risposta tesa ad affermare che si debba massimizzare quanto più possibile il profitto rappresenta una dichiarazione troppo generica e poco precisa. E' noto, infatti, che un giudizio espresso su una determinata quantità di utile non possa prescindere dalla considerazione di due aspetti di importanza centrale quali il *rischio* ed il *tempo*. Ne consegue che, senza una preventiva definizione del livello di rischio e dell'orizzonte temporale, ha poco senso parlare di massimizzazione del profitto.

Pertanto, dato per scontato che l'albergatore pretende di realizzare un profitto dalla sua attività, quale può ritenersi la misura di profitto soddisfacente?

La risposta proviene da una recente formulazione teorica che è il frutto di studi condotti nei paesi anglosassoni basati sull'osservazione dell'impresa da una nuova prospettiva.

In sostanza, l'impresa viene considerata come una struttura portatrice degli interessi di tante categorie sociali. I finanziatori, i lavoratori, i fornitori, i distributori, i clienti, ecc. sono interlocutori che pretendono una forma di remunerazione dall'impresa e chi è impegnato nella gestione deve tenerne opportunamente conto.

---

<sup>1</sup> Ricavi e costi specifici dell'attività alberghiera saranno affrontati partitamente nel secondo capitolo.

In ossequio a questo approccio, una gestione d'impresa risulterà tanto più *efficace* quanto più riuscirà a soddisfare gli interessi delle differenti categorie menzionate.

La formulazione illustrata prende il nome di **Teoria di creazione del valore** e si basa sul seguente assunto: l'impresa crea valore quando soddisfa, in un'ottica di lungo termine, le aspettative di remunerazione dell'imprenditore.

Ma in realtà questa condizione, e quindi il successo dell'impresa, risulta condizionata alla soddisfazione di tutte le altre categorie sociali che interagiscono con l'impresa stessa.

Per comprendere la validità di questa teoria, basta pensare alla posizione del cliente: quando è completamente soddisfatto riacquista il servizio e, con ottime probabilità, innesca un passaparola virtuoso mentre, al contrario, quando insoddisfatto non solo non riacquista il servizio ma attiva un passaparola negativo con conseguenze devastanti.

E ancora, si pensi al livello di soddisfazione dei dipendenti: un addetto con mansione che preveda il contatto diretto con la clientela, se non particolarmente cortese e solerte nell'ottemperarne le istanze, può d'un colpo vanificare tutti gli sforzi compiuti per renderne piacevole il soggiorno.

Analogamente accade per tutti gli altri interlocutori e gli esempi potrebbero essere infiniti. Tuttavia, in questa sede preme focalizzare l'attenzione sulla soddisfazione dell'albergatore, ovvero del finanziatore dell'iniziativa imprenditoriale.

Quand'è, dunque, che si verifica la circostanza di creazione di valore per l'albergatore? E come misurare la sua soddisfazione?

E ancora, se l'obiettivo è rappresentato dall'utile, un utile relativo all'esercizio 2004 pari ad € 100.000,00 può ritenersi una performance soddisfacente?

E un utile di € 150.000,00?

Per rispondere in modo esaustivo a queste domande è opportuno preliminarmente condividere alcuni *concetti chiave*.

L'albergatore è un imprenditore che ha deciso di investire del capitale nell'attività alberghiera, ovvero un'attività che, come le altre, risulta caratterizzata dal rischio (di settore, finanziario ed operativo). Ne consegue che la remunerazione attesa dall'albergatore non potrà essere uguale a quella di colui che, pur

disponendo della stessa dotazione di capitale, indirizza il suo investimento in Titoli di Stato, poiché il rischio che corre questo investitore è certamente molto contenuto e, conseguentemente, il suo rendimento sarà più modesto<sup>2</sup>.

In economia, esiste una diretta proporzionalità tra il rischio ed il rendimento atteso: tanto maggiore è il rischio cui l'imprenditore decide di sottostare, tanto maggiore sarà la sua attesa di remunerazione.

L'albergatore attento, pertanto, pretenderà una remunerazione, misurata dall'utile netto dell'esercizio, che dovrà risultare proporzionata a due variabili: la **dimensione del capitale conferito** ed il **rischio** cui lo stesso è sottoposto.

Tralasciando la prima variabile, oggetto di opportuno approfondimento nel paragrafo successivo, appare utile spendere qualche parola per definire il rischio.

L'albergatore accetta l'alea di *perdere* il suo capitale e, per tal motivo, pretende una remunerazione adeguata al rischio cui si è sottoposto. Questa forma di ricompensa, che si misura in termini percentuali, è denominata **costo del capitale proprio**<sup>3</sup>; il termine *costo* trova giustificazione nel fatto che questo tasso, applicato alla dotazione di capitale conferito, determina una grandezza in valore assoluto che rappresenta un costo figurativo, ovvero un costo che non genera esborsi finanziari ma che non può assolutamente essere trascurato nelle valutazioni relative all'andamento della gestione.

Se l'utile aziendale dovesse risultare superiore al costo figurativo del capitale di rischio ci si troverà al cospetto di una situazione di Creazione di valore per l'albergatore.

Se, al contrario, l'utile aziendale dovesse risultare inferiore al costo figurativo del capitale di rischio ci si troverà al cospetto di una situazione di Distruzione di valore.

Nel prossimo paragrafo saranno meglio illustrati i concetti appena presentati ma appare utile anticipare che l'indicatore preposto alla rilevazione annuale della creazione di valore è denominato **Indice di Creazione di valore dell'esercizio (CVE)**.

---

<sup>2</sup> Oggi, nel nostro Paese, il rischio consolidamento del Debito Pubblico risulta pressoché nullo e risulta difficile che i rendimenti superino la soglia del 2% netto.

<sup>3</sup> Anche detto costo del capitale di rischio (in anglosassone il costo del capitale di rischio prende il nome di COE, acronimo di Cost of Equity).

## 1.2 Le tre variabili da considerare per la misurazione della creazione di valore.

Nel paragrafo precedente si è cercato di fornire le risposte ai quesiti relativi alla misurazione delle prestazioni dell'impresa alberghiera.

Riepilogando, l'albergatore potrà ritenersi soddisfatto quando gli utili prodotti dall'attività risulteranno superiori al costo opportunità derivante dalla *giusta remunerazione* del capitale conferito nell'attività stessa.

Esaminiamo ora, più dettagliatamente, le variabili che entrano in gioco nel calcolo dell'Indice di creazione di valore dell'esercizio:

**I) L'utile netto dell'esercizio;**

**II) Il capitale dell'albergatore;**

**III) Il rendimento atteso dall'albergatore (misurato in %).**

### **I) L'Utile netto aziendale**

Il risultato di esercizio dell'attività d'impresa è determinato dalla contrapposizione tra i ricavi<sup>4</sup> ed i costi<sup>5</sup>.

Quando la differenza tra ricavi e costi è positiva prende il nome di **Utile netto** (anche detto reddito netto o profitto).

Quando, al contrario, la differenza tra ricavi e costi è negativa prende il nome di **Perdita d'esercizio**.

L'utile netto, o la perdita di esercizio, è un'informazione che scaturisce dalla parte del bilancio denominata **Conto Economico**.

Nella pagina seguente si riporta uno schema tipo di Conto Economico di un albergo.

I dati contenuti nella tabella lasciano intuire la logica di costruzione del Conto Economico.

Va precisato che il risultato d'esercizio (Utile o Perdita) rappresenta anche la risultante dell'applicazione di opportunità offerte dalla normativa fiscale tese a contenere la materia imponibile e adottate di concerto con i consulenti<sup>6</sup>.

Tabella n° 1: Schema tipo di Conto Economico.

---

<sup>4</sup> Per ricavo si intende il corrispettivo derivante dalla vendita delle prestazioni.

<sup>5</sup> Per costo si intende il corrispettivo pagato per l'acquisizione di tutti i fattori della produzione.

<sup>6</sup> Il ruolo dei consulenti può risultare prezioso nell'attività di affiancamento alla gestione. Ciò accade sia per quanto concerne le scelte relative al rispetto della normativa fiscale sia per quanto concerne l'utilizzo degli strumenti gestionali capaci di far conseguire notevoli recuperi di efficienza..

Conto Economico	2004
Ricavi delle prestazioni	1.020.000,00
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.020.000,00</b>
Costi per materie prime, consumo e merci	250.000,00
Costi per servizi	50.000,00
Costi per il personale	460.000,00
Costi per godimento beni di terzi	100.000,00
Oneri diversi di gestione	25.000,00
Variazione delle rimanenze	0
Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti	25.000,00
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>910.000,00</b>
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	<b>110.000,00</b>
Proventi finanziari	-
Oneri finanziari	30.000,00
<b>Risultato Gestione Finanziaria</b>	<b>-30.000,00</b>
<b>Risultato Gestione Straordinaria</b>	<b>-</b>
<b>Reddito Ante Imposte</b>	<b>80.000,00</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio (ipotesi 50% <sup>7</sup> )	40.000,00
<b>Utile Netto</b>	<b>40.000,00</b>

Queste scelte, di fatto, possono enfatizzare o deprimere i risultati della gestione.

E' per questo motivo che il reddito da utilizzare nella formula dell'Indice di CVE deve essere opportunamente *trattato* al fine di neutralizzare le politiche fiscali<sup>8</sup>.

Inoltre, va precisato che il corretto conseguimento dell'obiettivo della creazione di valore richiede il rispetto della continuità.

Infatti, se la direzione volesse - limitatamente ad un solo esercizio - massimizzare il differenziale tra l'utile ed il costo figurativo del capitale di rischio basterebbe operare un *taglio* dei costi cosiddetti strategici che, in genere, risultano molto consistenti (personale qualificato, attività promozionale, investimenti in nuovi impianti e attrezzature, ecc.).

<sup>7</sup> L'aliquota media sui redditi prodotti varia a seconda della forma societaria e della struttura dei costi aziendali. Ai fini esplicativi, s'è adottata un'aliquota pari al 50% comprendente l'Ires/Ire e l'Irap.

<sup>8</sup> L'operazione è particolarmente complessa e non sembra questa la sede per la sua trattazione.

Un comportamento del genere risulterebbe quanto mai *miope*, generando dei riflessi talmente negativi che, nel giro di pochi mesi, finirebbe per compromettere il perpetuarsi del differenziale positivo stesso. In sintesi, l'utile netto impiegato nella formula dell'Indice di CVE è una misura contabile originata dal Conto Economico a cui vanno apportate rettifiche da mani esperte. Nel prosieguo della trattazione, e solo al fine di una necessaria semplificazione, l'utile impiegato nella formula dell'Indice di CVE risulterà perfettamente coincidente con quello evidenziato dal Conto Economico.

## II) Il capitale dell'albergatore

La misura di apporto di capitale che l'albergatore ha deciso di sottoporre al rischio è indicato nella sezione Passivo dello Stato Patrimoniale<sup>9</sup> ed è denominata Patrimonio Netto (o Capitale proprio o Capitale di rischio o Mezzi Propri); questa misura si accresce se si è in presenza di utili di esercizio o nuovi apporti e diminuisce per effetto di perdite, rimborsi o distribuzione di dividendi.

In realtà, il Patrimonio netto iscritto in bilancio quasi mai esprime correttamente il *valore di mercato del capitale dell'albergatore*.

Tabella n° 2: Schema tipo di Stato Patrimoniale.

<b>STATO PATRIMONIALE</b>			
<b>ATTIVO</b>	<b>2004</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>2004</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>2.625.000,00</b>	<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>1.430.000,00</b>
Immobilizzazioni materiali	2.500.000,00	Capitale sociale	1.000.000,00
Immobilizzazioni immateriali	125.000,00	Riserva legale	190.000,00
Immobilizzazioni finanziarie	-	Altre riserve	200.000,00
		Utile d'esercizio	40.000,00
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>199.581,50</b>		
Scorte	63.081,50	<b>FONDI RISCHI</b>	<b>25.000,00</b>
Crediti	12.500,00	<b>FONDO TFR</b>	<b>125.000,00</b>
Liquidità	120.000,00		
		<b>DEBITI</b>	<b>1.242.581,50</b>
		Debiti m/l termine	1.142.581,50
		Debiti b termine	102.000,00
<b>RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>	<b>32.000,00</b>	<b>RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>	<b>30.000,00</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>2.852.581,50</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>2.852.581,50</b>

<sup>9</sup> Per un approfondimento sulla struttura dello Stato Patrimoniale si rinvia all'Appendice n°1.

Infatti, quando si parla di valore di mercato del capitale dell'albergatore, ci si riferisce a quel valore che la proprietà realizzerebbe nell'ipotesi di cessione; la non corrispondenza tra il valore di mercato del capitale dell'albergatore ed il valore indicato dalla voce "Patrimonio Netto" deriva dalla mancata incorporazione di beni intangibili particolarmente qualificanti che non trovano spazio nel bilancio quali la reputazione aziendale, le skills del personale, l'ubicazione della struttura, il pacchetto clienti, le relazioni con gli intermediari commerciali, la qualità dei servizi offerti, ecc.

Il valore di mercato del capitale dell'albergatore, in estrema sostanza, andrebbe opportunamente stimato attraverso l'impiego di metodologie basate su criteri informativi differenti<sup>10</sup>.

Tuttavia, al fine di semplificare la trattazione, si immaginerà che il valore di mercato del capitale dell'albergatore coincida esattamente con il valore indicato dal Patrimonio Netto e, pertanto, risulti immediatamente derivabile dalla lettura del bilancio.

### **III) Il rendimento atteso dall'albergatore**

E' legittima, oltre che razionale, la pretesa di una remunerazione a vantaggio dell'imprenditore che ha investito il suo capitale.

Questa remunerazione viene misurata in termini percentuali.

In particolare, il rendimento atteso dall'albergatore assume la natura di **costo opportunità**<sup>11</sup> che, diversamente dal capitale di debito, non ha riflessi sul Conto economico come accade per gli oneri finanziari. Rappresenta, in estrema sintesi, la ricompensa per la rinuncia ad investimenti alternativi.

Come si determina questo tasso?

La dottrina indica due percorsi alternativi: i modelli teorici ed i criteri empirici.

Quanto al ricorso ai modelli teorici, si tratta di operazioni complesse e basate su formule di non semplice applicazione<sup>12</sup>.

In alternativa, si può ricorrere ai metodi di stima empirica che desumono il costo del capitale di rischio da ricerche effettuate da esperti. In particolare, si può ricorrere alle ricerche effettuate da

---

<sup>10</sup> Tra i vari metodi di valutazione delle imprese alberghiere, i più utilizzati risultano essere il Metodo Patrimoniale, il Metodo Reddittuale, il Metodo Misto ed il metodo diretto della comparazione basato su transazioni già perfezionate. La dottrina prevalente ritiene che sia necessario formulare un giudizio di valore tenendo in opportuna considerazione i risultati delle differenti metodologie esistenti.

<sup>11</sup> Per costo opportunità si intende la rinuncia al rendimento ottenibile da forme alternative di impiego del capitale.

<sup>12</sup> Il modello più utilizzato nella stima del costo del capitale di rischio è il Capital Asset Pricing Model (CAPM) ed è stato sviluppato da Litner e Sharpe negli anni Sessanta. Oggi rappresenta il *gold standard* dei modelli di stima teorica del costo del capitale di rischio.

uno tra i più noti docenti di finanza americani (A. Damodaran) che pubblica sul sito personale statistiche sempre aggiornate relative ai costi opportunità del capitale di rischio di tutti i principali settori dell'economia (vedi tabella n° 3 nella pagina seguente<sup>13</sup>).

La differenza dei tassi riposa sul diverso livello di rischio di settore; si è già detto della relazione tra rischio e rendimento atteso: al crescere del rischio del settore aumentano le attese di remunerazione da parte dell'imprenditore.

Sebbene esistano differenze tra il mercato nordamericano e quello europeo, non si deve dimenticare che il fenomeno della globalizzazione obbliga ad omogeneizzare i parametri di valutazione rendendo in tal modo comparabili i costi del capitale e le valutazioni di rischiosità.

Anche in considerazione dell'impossibilità di fare altrimenti, è possibile utilizzare le statistiche disponibili per il mercato statunitense per individuare il tasso che misura il costo del capitale di rischio dell'imprenditore alberghiero operante nel nostro Paese.

Pertanto, nel prosieguo della trattazione, si assumerà il tasso pari al 7,81% come valore atteso di remunerazione del capitale dell'albergatore (costo del capitale di rischio).

Volendo determinare l'Indice di CVE con i dati disponibili si ottiene:

$$\begin{aligned}\text{CVE '04} &= \text{Utile} - (\text{costo capitale rischio} \cdot \text{Valore Cap. proprio}) = \\ &= € 40.000,00 - (7,81\% \cdot € 1.430.000,00) = \\ &= € 40.000,00 - € 111.683,00 = € \mathbf{-71.683,00}\end{aligned}$$

Come si evince dall'esempio, l'utile d'esercizio risulta inferiore alla remunerazione attesa dall'albergatore e, pertanto, si è in presenza di una **distruzione di valore pari a circa € 72.000,00.**

---

<sup>13</sup> L'indirizzo del sito è [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com).

**Tabella n° 3: Statistiche relative al costo del capitale di rischio del mercato statunitense.**

<b>Settore</b>	<b>Costo del capitale di rischio</b>	<b>Settore</b>	<b>Costo del capitale di rischio</b>
Advertising	10.18%	Insurance (Prop/Cas.)	7.46%
Aerospace/Defense	8.08%	Internet	16.93%
Air Transport	10.69%	Investment Co.	7.31%
Apparel	7.91%	Investment Co.(Foreign)	9.44%
Auto & Truck	9.44%	Machinery	7.96%
Auto Parts	9.37%	Manuf. Housing/RV	9.06%
Bank	6.76%	Maritime	7.48%
Bank (Canadian)	7.95%	Medical Services	8.21%
Bank (Foreign)	10.80%	Medical Supplies	8.34%
Bank (Midwest)	7.65%	Metal Fabricating	8.11%
Beverage (Alcoholic)	7.05%	Metals & Mining (Div.)	8.99%
Beverage (Soft Drink)	6.21%	Natural Gas (Distrib.)	7.36%
Biotechnology	10.53%	Natural Gas (Div.)	8.27%
Building Materials	7.79%	Newspaper	8.26%
Cable TV	12.68%	Office Equip/Supplies	8.78%
Canadian Energy	7.23%	Oilfield Svcs/Equip.	8.98%
Cement & Aggregates	8.02%	Packaging & Container	8.09%
Chemical (Basic)	8.62%	Paper/Forest Products	8.40%
Chemical (Diversified)	8.05%	Petroleum (Integrated)	8.32%
Chemical (Specialty)	8.06%	Petroleum (Producing)	7.24%
Coal	7.88%	Pharmacy Services	7.97%
Computer Software	13.44%	Power	11.76%
Computers/Peripherals	14.18%	Precious Metals	6.21%
Diversified Co.	7.86%	Precision Instrument	11.59%
Drug	10.53%	Publishing	7.81%
E-Commerce	19.06%	R.E.I.T.	7.28%
Educational Services	9.55%	Railroad	7.47%
Electric Util. (Central)	7.89%	Recreation	8.74%
Electric Utility (East)	7.69%	Restaurant	7.54%
Electric Utility (West)	8.06%	Retail (Special Lines)	9.11%
Electrical Equipment	11.01%	Retail Automotive	8.56%
Electronics	11.25%	Retail Building Supply	8.50%
Entertainment	11.00%	Retail Store	8.93%
Entertainment Tech	13.26%	Securities Brokerage	10.62%
Environmental	7.55%	Semiconductor	17.00%
Financial Svcs. (Div.)	7.98%	Semiconductor Equip	16.37%
Food Processing	7.05%	Shoe	8.95%
Food Wholesalers	7.26%	Steel (General)	8.14%
Foreign Electronics	9.65%	Steel (Integrated)	10.33%
Foreign Telecom.	12.74%	Telecom. Equipment	15.18%
Furn/Home Furnishings	8.18%	Telecom. Services	10.61%
Grocery	8.00%	Thrift	6.55%
Healthcare Information	9.35%	Tire & Rubber	9.16%
Home Appliance	7.91%	Tobacco	7.09%
Homebuilding	8.33%	Toiletries/Cosmetics	7.72%
<b>Hotel</b>	<b>7.81%</b>	Trucking	8.00%
Household Products	7.79%	Utility (Foreign)	8.32%
Human Resources	9.75%	Water Utility	7.14%
Industrial Services	8.32%	Wireless Networking	15.76%
Information Services	8.75%	<b>Market</b>	<b>9.04%</b>

### 1.3 Considerazioni d'insieme.

Nei paragrafi precedenti sono stati presentati, in modo estremamente sintetico, i concetti che sottendono l'obiettivo della Creazione di valore che ha modificato la metrica della performance delle imprese.

Creare valore significa ricercare una redditività elevata e durevole che consenta di remunerare adeguatamente il capitale dell'albergatore sottoposto a rischio.

A ben pensare il concetto è scontato anche se, nella pratica, si è assistito a tantissimi casi di imprese che, anche in presenza di utili (evidentemente non sufficienti!), hanno progressivamente distrutto valore fino a giungere al punto di non ritorno.

Il concetto ora è di dominio comune: bisogna ampliare la spettro della gestione attraverso la comprensione e la soddisfazione delle aspettative di tutti i soggetti che interagiscono con l'impresa (con particolare riguardo a clienti e dipendenti)<sup>14</sup>.

La soddisfazione dei principali interlocutori aziendali conduce automaticamente a quella dell'albergatore che deve essere opportunamente misurata e, anche se la verifica periodica non è operazione di poco conto, risulta di fondamentale importanza ai fini della corretta valutazione della performance dell'albergo.

In tal senso, la disponibilità di informazioni puntuali sull'andamento della gestione produce vantaggi che consistono nella riconsiderazione della formula del business, nella rilevazione e rimozione di eventuali inefficienze, nell'individuazione di potenzialità latenti e nel migliore utilizzo delle risorse disponibili.

L'indicatore di sintesi utilizzato per verificare il conseguimento dell'obiettivo è denominato **Indice di Creazione del valore di esercizio (CVE)**<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Questa formulazione teorica, detta "Teoria degli stakeholders" è ben presentata nell'opera di Sicca segnalata nella bibliografia consigliata.

<sup>15</sup> Esistono anche altri indicatori della creazione di valore calcolati secondo modalità differenti e più complesse.

## Capitolo 2: Programmare e controllare l'impresa alberghiera in chiave strategica.

### 2.1 Perché dotarsi di un Sistema di Controllo di gestione.

Un moderno Sistema di Controllo di gestione rappresenta uno strumento particolarmente utile a supporto di chi è impegnato nella direzione dell'impresa alberghiera.

Per comprenderne la portata, può tornare utile il richiamo alla lente d'ingrandimento o alla bussola: chi può negare che una lente d'ingrandimento permette di rilevare aspetti altrimenti invisibili? E ancora, chi può ritenere che un navigante possa raggiungere una meta lontana senza aver prima tracciato una rotta e controllato, durante la navigazione, il rispetto della rotta tracciata?

Un Sistema di Controllo, allo stesso modo, è strumentale alla conduzione, al monitoraggio e all'analisi delle prestazioni dell'impresa alberghiera.

In realtà, la progettazione di un Sistema di Controllo rappresenta un'operazione particolarmente delicata poiché i settori economici risultano caratterizzati da peculiarità che li differenziano fortemente e, all'interno di ciascun settore, le imprese si differenziano a loro volta per il modello di business scelto (clientela servita, organizzazione, qualità del prodotto, modello di gestione adottato, ecc.).

I Sistemi di Controllo, alla stregua degli abiti sartoriali, si adattano alle peculiarità di ciascuna impresa alberghiera e, oltre a misurarne le prestazioni, forniscono un quadro informativo strumentale alla formulazione di decisioni strategiche.

Le fasi (o step) di un Sistema di Controllo, compongono il cosiddetto *ciclo del controllo direzionale* e risultano essere le seguenti:

1. analisi retrospettiva delle prestazioni dell'albergo e dei singoli Centri di responsabilità presenti (check-up);
2. individuazione degli interventi tesi al migliore sfruttamento delle risorse disponibili o acquisibili (tutto è sempre perfezionabile);
3. programmazione degli obiettivi per gli esercizi futuri;
4. verifica, durante la gestione, del conseguimento degli obiettivi programmati;
5. analisi, a consuntivo, dei risultati ottenuti e riattivazione del ciclo del controllo direzionale.

Le fasi richiamate, nel rimarcare l'utilità derivante dall'adozione di un Sistema di Controllo per l'impresa alberghiera, ne scandiscono anche i tempi: il controllo direzionale, in sintesi, si effettua prima, durante e dopo la gestione.

Qui di seguito è riportata una tabella contenente alcuni tra i principali strumenti dei moderni Sistemi di Controllo di gestione. Ciascuno strumento assume un ruolo determinante nella produzione del quadro informativo di cui necessita la direzione per una gestione più efficiente e consapevole.

Nel prosieguo della trattazione sono presentati in modo estremamente sintetico e semplificato i contenuti di alcuni tra gli strumenti elencati; la selezione e l'accorpamento trova fondamento nel rispetto dell'impostazione adottata.

**Tabella n° 4: Elenco dei principali strumenti dei sistemi di controllo di gestione.**

PRINCIPALI STRUMENTI	UTILITA' D'IMPIEGO
1 Contabilità analitica	Consente la rilevazione di Ricavi e Costi per ciascun oggetto di analisi (Centro di responsabilità, ecc.).
2 Analisi costi-volumi-risultati (BEP)	Consente l'individuazione del volume d'affari (o numero di unità) che permette l'equilibrio tra Ricavi e Costi.
3 Analisi di sensibilità	Consente di verificare anticipatamente come si modificano alcuni risultati al variare di fattori rilevanti.
4 Analisi di bilancio	Consente la verifica dello stato di salute dell'albergo.
5 Analisi del valore	Consente di verificare se, nel corso dell'esercizio, si è verificata creazione o distruzione di valore economico.
6 Leva finanziaria	Consente di verificare se viene fatto un uso corretto dell'indebitamento.
7 Budget economico, finanziario e di cassa	Documenti che riportano in modo analitico, per ciascun esercizio, i flussi previsionali economici, finanziari e di cassa.
8 Analisi causale degli scostamenti	Consente di evidenziare la devianza tra i risultati programmati e quelli conseguiti al fine di poter intervenire tempestivamente.
9 Balanced scorecard	Consente, mettendo a sistema diversi indicatori, di disporre di informazioni quantitative e qualitative sulla gestione dell'albergo.
10 Altri indicatori peculiari	Quadro di indici peculiari che integrano le informazioni sull'andamento della gestione scaturenti dall'impiego dei metodi precedenti.
11 Yield management	Strumento finalizzato al miglior utilizzo della leva dei Ricavi per generare profitto.
12 Piani	Documenti previsionali di lungo termine contenenti gli obiettivi aziendali, la strategia, gli investimenti programmati, le risorse da impiegare, ecc.

## 2.2 La verifica dello “stato di salute”.

Quale essere umano potrebbe sostenere che è sbagliato sottoporsi periodicamente ad un *check-up*?

E ancora, chi potrebbe sostenere che tanto meno frequenti sono i controlli, tanto meglio è?

La risposta è semplice.

Allo stesso modo, per l'impresa alberghiera (come per tutte le altre imprese) risulta di fondamentale importanza una diagnosi sullo stato di salute; infatti, il monitoraggio periodico di alcuni aspetti nodali della gestione rende possibile evidenziare:

- eventuali patologie latenti;
- eventuali inefficienze di alcuni organi;
- sovradimensionamento o sottodimensionamento dello stock di risorse utilizzate.

Per effettuare un *check-up* ad un'impresa alberghiera è necessario l'impiego di uno strumento (più o meno complesso) composto da una moltitudine di indicatori capaci di fornire una pletora di informazioni particolareggiate. Dalla considerazione congiunta di queste informazioni, risulta possibile formulare un giudizio preciso sull'andamento della gestione e sull'efficacia delle decisioni adottate.

Nella pagina seguente sono elencati, per blocchi, alcuni tra i principali indicatori che compongono il modello che, naturalmente, deve essere adattato alle dimensioni e peculiarità di ciascuna impresa alberghiera.

A motivo della numerosità, non s'è ritenuto opportuno operare i commenti per ciascun indicatore anche in considerazione della familiarità dei contenuti per i destinatari della pubblicazione.

Va precisato che buona parte degli indicatori riportati nella pagina seguente sono calcolati dai software gestionali in uso nella quasi totalità delle imprese alberghiere e che la loro portata informativa assume maggiore valenza quando impiegati nei confronti spazio-temporali (monitoraggio periodico e confronto con indicatori di altre imprese alberghiere).

La comparazione con gli indici di altre imprese prende il nome di *benchmarking* e risulta utile ad evidenziare eventuali malfunzionamenti cronici o i fattori critici delle imprese alberghiere leader. Il *benchmarking*, in sostanza, si concreta in un controllo esterno che consente di apprendere le innovazioni gestionali capaci di ottimizzare l'uso delle risorse.

A titolo di esempio, immaginando di voler comprimere il costo del lavoro, si possono studiare le soluzioni di outsourcing già

implementate da altre imprese per verificarne l'adattabilità alla propria impresa.

**Tabella n° 5: Elenco dei principali indicatori dello stato di salute delle imprese alberghiere.**

#### **INDICATORI DI PERFORMANCE**

Ricavi anno / Ricavi anno precedente o media triennio precedente  
ROI= Reddito operativo / Totale attivo patrimoniale dell'anno precedente  
ROE= Risultato d'esercizio / Mezzi propri dell'anno precedente  
CVE= Risultato d'esercizio – (Costo del capitale di rischio · Mezzi propri)  
Costi Variabili / Ricavi totali  
Costi di approvvigionamento materie / Ricavi totali  
Costi di approvvigionamento specifico centro / Ricavi specifico centro  
Costi per servizi / Ricavi totali  
Provvigioni passive / Ricavi totali  
Costi del personale / Ricavi totali  
Costi variabili totali / Camere vendute  
Costi fissi / Camere vendute  
Costi fissi / Camere vendibili

#### **INDICATORI DI STRUTTURA FINANZIARIA**

Debito / Mezzi propri  
Oneri finanziari / Vendite  
Costo indebitamento vs. ROI

#### **INDICATORI DI INNOVAZIONE ED APPRENDIMENTO**

Ammontare nuovi investimenti in Capitale Fisso / Capitale fisso anno precedente  
Ammontare investimenti promozionali / Investimenti prom.li anno precedente  
Numero di addetti qualificati / Totale addetti

#### **ALTRI INDICATORI PECULIARI DI PERFORMANCE**

Tasso di occupazione camere  
Tasso di occupazione dei posti letto  
Tasso di occupazione dei tavoli ristorante  
Tasso di occupazione dei coperti  
Permanenza media del cliente  
Ricavo medio cliente  
Ricavo medio camera (annuale e per stagione)  
Ricavo medio camera per segmento di clientela (leisure, business)  
Ricavo medio camera per canale di vendita (individuale, corporate, intermediata)  
Ricavo medio per dipendente  
Ricavo medio per posto letto  
Ricavo medio per coperto  
Spesa media del cliente per servizio (ristorazione, bar, lavanderia, telefono, ecc.)  
Grado di soddisfazione della clientela  
Grado di soddisfazione del personale  
Tasso di assenteismo del personale  
Tasso di abbandono del personale

## 2.3 La Contabilità analitica

La contabilità analitica è uno strumento del Controllo di gestione che presenta l'obiettivo di identificare le unità elementari di cui si compone un albergo al fine di poterne valutare i rendimenti.

In sostanza, mediante l'impiego della contabilità analitica, risulta possibile *sezionare l'albergo* nelle sue componenti vitali (più propriamente chiamate **centri di responsabilità**) per verificarne le performance, per selezionare le soluzioni tese all'ottimizzazione delle risorse disponibili, per attuare innovazioni finalizzate ai recuperi di efficienza e per monitorare il conseguimento degli obiettivi fissati in sede di programmazione.

Naturalmente, l'attività di *scorporo contabile* dei centri non deve mai distrarre dal valore sinergico generato dall'interazione dei centri (ad esempio, preferisco un determinato albergo perchè si mangia bene o perchè è presente il centro benessere).

I principali centri di responsabilità riscontrabili nelle imprese alberghiere sono i seguenti:

- Camere (Room division);
- Ristorazione (Food & Beverage);
- Cerimonie (Banqueting);
- Bar;
- Centro benessere (Beauty center/Spa);
- Centro Congressi;
- Attrezzature sportive (piscina, campo da tennis, ecc.).

Per ciascun centro di responsabilità, attraverso l'impiego della contabilità analitica, risulta possibile lo sviluppo di un conto economico individuale poiché rappresentano dei veri e propri centri di profitto autonomi.

Il criterio informatore consiste nell'attribuzione, per destinazione, dei ricavi e dei costi ai singoli centri; non sempre, tuttavia, risulta agevole attribuire determinate tipologie di costi (detti costi indiretti) ai suddetti centri<sup>16</sup>.

Si tratta, in ogni caso, di dati ad uso esclusivo interno e, pertanto, non obbligatori; essi possono riferirsi tanto a valori consuntivi (in

---

<sup>16</sup> Le tecniche di elaborazione dei dati necessarie al passaggio dalla contabilità generale a quella analitica non sono sempre semplici e, data la finalità della pubblicazione, non si è ritenuto di passarle in rassegna. Qui basta rilevare che i costi non direttamente attribuibili ad un oggetto d'analisi sono denominati "costi indiretti" e la loro ripartizione ai vari centri di responsabilità richiede l'uso di notevole esperienza.

tal caso si parla di contabilità analitica a costi consuntivi) quanto a valori programmati (in tal caso si parla di contabilità analitica a costi standard).

Qui di seguito si riporta la tabella di sintesi derivante dall'impiego della contabilità analitica riferita all'esempio già riportato nel primo capitolo.

**Tabella n° 6: Esempio di contabilità analitica per le imprese alberghiere.**

CONTO ECONOMICO 2004	Totale Albergo	Camere	Ristorante	Bar	Spiaggia
<b>RICAVI</b>	<b>1.020.000,00</b>	<b>500.000,00</b>	<b>400.000,00</b>	<b>80.000,00</b>	<b>40.000,00</b>
Materie prime, consumo e merci	250.000,00	70.000,00	160.000,00	20.000,00	-
Servizi (utenze varie + provvigioni)	50.000,00	10.000,00	30.000,00	10.000,00	-
Personale	460.000,00	200.000,00	200.000,00	45.000,00	15.000,00
Godimento beni di terzi	100.000,00	65.000,00	20.000,00	5.000,00	10.000,00
Altri oneri di gestione	15.000,00	5.000,00	5.000,00	3.000,00	2.000,00
Ammortamenti, sval. e accantonamenti	35.000,00	20.000,00	10.000,00	3.000,00	2.000,00
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI</b>	<b>910.000,00</b>	<b>370.000,00</b>	<b>425.000,00</b>	<b>86.000,00</b>	<b>29.000,00</b>
<b>MARGINE OPERATIVO</b>	<b>110.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>-25.000,00</b>	<b>-6.000,00</b>	<b>11.000,00</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>-30.000,00</b>	<b>-15.000,00</b>	<b>-12.000,00</b>	<b>-2.000,00</b>	<b>-1.000,00</b>
<b>REDDITO ANTE IMPOSTE</b>	<b>80.000,00</b>	<b>115.000,00</b>	<b>-37.000,00</b>	<b>-8.000,00</b>	<b>10.000,00</b>
<b>IMPOSTE SUL REDDITO (50%)</b>	<b>40.000,00</b>	<b>57.500,00</b>	<b>-18.500,00</b>	<b>-4.000,00</b>	<b>5.000,00</b>
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>40.000,00</b>	<b>57.500,00</b>	<b>-18.500,00</b>	<b>-4.000,00</b>	<b>5.000,00</b>

Come si evince dalla lettura della tabella, si è in presenza di un albergo che complessivamente produce utili (€ 40.000,00) anche se non tutti i centri di responsabilità risultano allineati<sup>17</sup>: **le perdite del ristorante e del bar riducono di circa il 40% gli utili prodotti dai centri camere e spiaggia.**

La portata delle informazioni scaturenti dall'impiego della contabilità analitica non ha bisogno di commenti ma appare utile ribadire che i risultati dei singoli centri di responsabilità non possono prescindere dalla considerazione delle interrelazioni attivate (cross-selling); ciò spiega anche la scelta di vendere alcuni servizi al costo di produzione (talvolta anche sottocosto). In sintesi, la presenza di un impianto di contabilità analitica consente la disponibilità di informazioni puntuali sul funzionamento degli organi vitali dell'impresa alberghiera.

<sup>17</sup> Come si avrà modo di ricordare, l'utile aziendale non rappresenta la misura della soddisfazione dell'albergatore che, invece, dovrà preoccuparsi di rilevare la creazione di valore.

## 2.4 L'Analisi costi-volumi-risultati

L'Analisi costi-volumi-risultati (più nota come *break even analysis*) rappresenta uno strumento particolarmente importante per la formulazione di decisioni. Mediante questa analisi risulta possibile conoscere quali sono i volumi di fatturato (e/o di unità vendute) che consentono l'integrale copertura dei costi di gestione.

Banalmente, questo strumento è efficace soltanto se riferito ai singoli centri di responsabilità richiedendo, pertanto, la presenza dell'impianto di contabilità analitica.

L'analisi muove dalla classificazione dei costi in funzione dell'"attributo variabilità" che individua due macrocategorie: i **costi variabili** ed i **costi fissi**.

I **costi variabili** sono quei costi il cui ammontare varia in proporzione alle variazioni delle vendite; in caso di vendite uguali a zero risultano uguali a zero.

I **costi fissi**, al contrario, sono quei costi che non variano al variare delle quantità vendute e si sopportano indipendentemente dall'andamento delle vendite.

A titolo di esempio, consideriamo il Conto economico contenuto nel paragrafo precedente relativo al solo centro di responsabilità **Camere** ed osserviamo la natura dei suoi costi operativi<sup>18</sup>.

CONTO ECONOMICO 2004	Camere
<b>RICAVI</b>	<b>500.000,00</b>
Materie prime, consumo e merci	70.000,00
Servizi (utenze varie + provvigioni)	10.000,00
Personale	200.000,00
Godimento beni di terzi	65.000,00
Altri oneri di gestione	5.000,00
Ammortamenti, sval. e accantonamenti	20.000,00
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI</b>	<b>370.000,00</b>
<b>MARGINE OPERATIVO</b>	<b>130.000,00</b>

---

<sup>18</sup> Non sono compresi i **costi finanziari** e **tributari** la cui considerazione, per quanto necessaria, avrebbe complicato la presentazione del modello.

I costi per materie prime, consumo e merci insieme con i costi per servizi<sup>19</sup> (utenze, provvigioni, ecc.), sono tipicamente **Costi Variabili**.

Al contrario i costi per il personale, i costi per il godimento dei beni terzi di terzi (fitto, leasing, ecc.), gli oneri diversi di gestione insieme con i costi relativi agli ammortamenti ed accantonamenti sono tipicamente **Costi Fissi**.

TIPOLOGIA DI COSTO	COSTI VARIABILI	COSTI FISSI
Materie prime, consumo e merci	X	
Servizi (utenze varie, ecc.)	X	
Personale		X
Godimento beni di terzi (fitti, leasing)		X
Altri oneri di gestione		X
Ammortamenti, sval. ed accantonamenti		X

In accordo a questa classificazione, la **Divisione Camere** presenterà, al livello di gestione caratteristica, questi dati di riepilogo:

**Ricavi Totali (RT) = € 500.000,00;**

**Costi Variabili (CV) = € 80.000,00;**

**Costi Fissi (CF) = € 290.000,00;**

**Costi Totali (CT) = € 370.000,00.**

Considerando che la formula per la determinazione del volume di pareggio, anche detto break even point (BEP), risulta essere la seguente:

$$\text{BEP} = \text{CF} / (1 - \text{CV}/\text{RT})$$

basterà applicare la formula ai dati relativi alla **Divisione camere** per conoscere quale fatturato consente il pareggio tra i ricavi ed i costi totali della gestione caratteristica (costi operativi):

$$\begin{aligned} \text{BEP} &= € 290.000,00 / (1 - 80.000,00 / 500.000,00) = \\ &= € 290.000,00 / (1 - 0,16) = € 290.000,00 / 0,84 = € \mathbf{345.240,00}. \end{aligned}$$

Quando questo strumento viene impiegato ex-post rispetto alla gestione già si dispone del numero di camere vendute e, pertanto, è facilmente derivabile il ricavo medio camera (RMC).

Così, nell'ipotesi di:

Camere vendute = 6.250

ne consegue che:

$$\text{RMC} = € 500.000,00 / 6.250 = € \mathbf{80,00}.$$

---

<sup>19</sup> In realtà molti costi per servizi hanno una componente fissa ed una variabile e, pertanto, sono definiti **costi semivariabili**.

In tal caso, per conoscere il numero di camere che avrebbe garantito la copertura dei costi basta operare il seguente rapporto:  
**N° Camere per equilibrio operativo = BEP/RMC=**  
**= € 345.240,00 / € 80,00 = 4.316 camere.**

Riepilogando, le informazioni ottenute da un'analisi condotta in sede susseguente risultano:

**BEP = € 345.240,00**

**N° camere che garantisce l'equilibrio operativo = 4.316**

Analogamente, quando questo strumento viene impiegato in sede antecedente, il ragionamento sarà lo stesso ma fondato su dati previsionali.

Un'altra informazione interessante è rappresentata dal **Margine di sicurezza**, dato dalla differenza tra il volume di camere venduto (o che si prevede di vendere) ed il volume di equilibrio. Questo indicatore informa sulla contrazione di vendite massima tollerata, oltre la quale i costi risulteranno maggiori dei ricavi.

<b>Margine di sicurezza = n° camere vendute – n° camere equilibrio</b>
--

Utilizzando i dato dell'esempio si otterrà:

**Margine di sicurezza = 6.250 - 4.316 = 1.934 camere**

Pertanto, la contrazione massima delle vendite tollerabile sarà data dal rapporto 1.934/6.250, pari al 31%. Una contrazione superiore comporterà l'entrata nell'area delle perdite.

Da quanto emerso, si comprende che quest'analisi può trovare impiego sia in sede di programmazione che in sede di analisi susseguente.

Data l'importanza della informazioni scaturenti dall'impiego di questo strumento, in appendice è proposto un approfondimento corredato anche della rappresentazione grafica del diagramma di redditività.

## 2.5 La Leva finanziaria.

La Leva finanziaria è uno strumento che consente di massimizzare il rendimento dei Mezzi propri (capitale dell'albergatore) mediante il corretto utilizzo del Capitale di debito.

L'affermazione precedente può apparire strana ma, a ben pensarci, trova una spiegazione già nella logica, prima ancora che nei fondamenti dell'economia d'impresa. Se, infatti, fosse possibile approvvigionarsi di denaro dalle banche ad un determinato costo (tasso) e se questo denaro venisse impiegato in modo da ottenere un rendimento superiore al suo costo, l'indebitamento risulterebbe senza dubbio conveniente<sup>20</sup>.

Analogamente, se il rendimento ottenuto dall'attività alberghiera risultasse inferiore al costo pattuito con le banche, l'indebitamento risulterebbe sconveniente<sup>21</sup>.

Il modello, in sostanza, si basa su due assunti:

- 1) l'albergatore è interessato a massimizzare il rendimento del Capitale proprio (individuabile nel Passivo dello Stato patrimoniale). Questo rendimento è misurato dal ROE, a sua volta espresso dal rapporto tra l'Utile netto ed il "Patrimonio netto";
- 2) il ricorso al debito ha effetti favorevoli sul ROE se il rendimento del capitale investito - limitatamente alla gestione caratteristica - risulta superiore del costo dell'indebitamento. Il rendimento della gestione caratteristica è misurato dal ROI, espresso dal rapporto tra il Reddito operativo ed il Capitale complessivamente investito (Totale Attivo dello Stato Patrimoniale).

In sintesi, attraverso l'utilizzo del debito, il rendimento del Capitale dell'albergatore (ROE) aumenta se il rendimento del capitale investito (ROI) risulta superiore al costo dell'indebitamento (c).

Vediamo ora come funziona praticamente questo strumento attraverso la comparazione di tre situazioni (costruite con numeri semplificati) che si riferiscono al medesimo albergo.

---

<sup>20</sup> Il costo dell'approvvigionamento di denaro varia in funzione dello strumento finanziario prescelto, dell'arco temporale di riferimento e delle garanzie prestate. Oggi, a fianco agli strumenti tradizionali di lungo termine molto vantaggiosi come il mutuo, esistono strumenti di finanziamento quali il leasing ed il lease-back che si attestano su valori molto contenuti fornendo nel contempo vantaggi fiscali rilevanti. Negli esempi si è ipotizzato un costo del denaro pari all'8%, attualmente in vigore per forme di finanziamento a breve termine.

<sup>21</sup> In realtà, il ricorso all'indebitamento può trovare anche altre giustificazioni oltre quella della mera convenienza economica.

I tre esempi differiscono soltanto nella composizione del Passivo dello Stato Patrimoniale.

**Esempio 1: Albergo senza debito**

<b>STATO PATRIMONIALE</b>			
<b>Attivo</b>		<b>Passivo</b>	
Immobilizzazioni	1.100.000,00	Patrimonio Netto	2.000.000,00
Attivo Circolante	<u>900.000,00</u>	Debito	<u>-</u>
<b>Totale Capitale investito</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>Totale fonti finanziamento</b>	<b>2.000.000,00</b>
<b>CONTO ECONOMICO</b>			
Ricavi	600.000,00		
Costi operativi	400.000,00		
<b>Reddito operativo</b>	<b>200.000,00</b>	E' il risultato della gestione caratteristica	
Oneri finanziari	0	Non ci sono costi finanziari perché non c'è debito	
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>200.000,00</b>		
Imposte (50% del Rai)	<u>100.000,00</u>		
<b>Utile netto</b>	<b>100.000,00</b>		
<b>ROI = 200.000,00 / 2.000.000,00 = 10%</b>			
<b>ROE = 100.000,00 / 2.000.000,00 = 5%</b>			

**Esempio 2: Albergo con debito pari al capitale di rischio**

<b>STATO PATRIMONIALE</b>			
<b>Attivo</b>		<b>Passivo</b>	
Immobilizzazioni	1.100.000,00	Patrimonio Netto	1.000.000,00
Attivo Circolante	<u>900.000,00</u>	Debito	<u>1.000.000,00</u>
<b>Totale Capitale investito</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>Totale fonti finanziamento</b>	<b>2.000.000,00</b>
<b>CONTO ECONOMICO</b>			
Ricavi	600.000,00		
Costi operativi	400.000,00		
<b>Reddito operativo</b>	<b>200.000,00</b>	E' il risultato della gestione caratteristica	
Oneri finanziari	80.000,00	I costi finanziari sono determinati applicando il tasso dell'8% al capitale di debito pari a € 1 milione	
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>120.000,00</b>		
Imposte (50% del Rai)	<u>60.000,00</u>		
<b>Utile netto</b>	<b>60.000,00</b>		
<b>ROI = 200.000,00 / 2.000.000,00 = 10%</b>			
<b>ROE = 60.000,00 / 1.000.000,00 = 6%</b>			

<b>Esempio 3: Albergo con debito di gran lunga superiore al capitale di rischio</b>			
<b>STATO PATRIMONIALE</b>			
<b>Attivo</b>		<b>Passivo</b>	
Immobilizzazioni	1.100.000,00	Patrimonio Netto	500.000,00
Attivo Circolante	<u>900.000,00</u>	Debito	<u>1.500.000,00</u>
<b>Totale Capitale investito</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>Totale fonti finanziamento</b>	<b>2.000.000,00</b>
<b>CONTO ECONOMICO</b>			
Ricavi	600.000,00		
Costi operativi	400.000,00		
<b>Reddito operativo</b>	<b>200.000,00</b>	E' il risultato della gestione caratteristica	
Oneri finanziari	120.000,00	I costi finanziari sono determinati applicando	
		il tasso dell'8% al capitale di debito pari a €	
		1,5 milioni	
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>80.000,00</b>		
Imposte (50% del Rai)	<u>40.000,00</u>		
<b>Utile netto</b>	<b>40.000,00</b>		
<b>ROI = 200.000,00 / 2.000.000,00 = 10%</b>			
<b>ROE = 40.000,00 / 500.000,00 = 8%</b>			

Nel primo caso l'investimento è finanziato interamente con il capitale dell'albergatore (debito uguale a zero), mentre nel secondo e nel terzo caso si ricorre anche all'uso del capitale di debito in modo crescente (rispettivamente il 50% ed il 75% dell'investimento), ferma restando la dimensione del Capitale complessivamente investito pari a 2 milioni di euro.

Come si evince dall'osservazione dei Conti economici dei tre esempi, il Reddito operativo ed il ROI restano invariati poiché gli oneri finanziari (quando presenti) non inficiano il risultato della gestione caratteristica. Apparentemente, nelle situazioni 2 e 3 (in cui c'è ricorso al debito) l'albergatore trova minore convenienza a motivo della presenza degli oneri finanziari<sup>22</sup> che comportano una riduzione del risultato complessivo (utile netto).

**In realtà, ciò che veramente interessa l'albergatore, è il ritorno sul capitale proprio investito, ovvero il capitale sottoposto al rischio d'impresa il cui rendimento è, si ribadisce, misurato dal ROE.**

<sup>22</sup> Gli oneri finanziari, misurati in valore assoluto, sono tanto maggiori quanto maggiore è il ricorso al Capitale di debito.

Considerando solo il rendimento del capitale proprio si verifica quanto segue:

<b>Tabella di riepilogo</b>	<b>Esempio 1</b>	<b>Esempio 2</b>	<b>Esempio 3</b>
% di debito su Capitale investito	0%	50%	75%
Ritorno sul capitale proprio (ROE)	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>

Ne deriva che, quando è verificata la condizione “ $ROI > c$ ”, tanto maggiore sarà il ricorso all’indebitamento tanto maggiore sarà la redditività dei Mezzi propri.

L’utilità di questo strumento, presentato in forma semplificata, è strumentale alle decisioni relative alla modalità di finanziamento di un nuovo investimento (esclusivamente con capitale proprio o con un mix di mezzi propri e debito).

Questa scelta, delicata e generalmente con impatto nel lungo termine, è denominata **scelta della struttura finanziaria**.

Alla base di un corretto utilizzo della Leva finanziaria risiede la bontà delle previsioni formulate e la consapevolezza che circostanze sfavorevoli potrebbero non consentire di raggiungere il livello atteso di vendite.

Infatti, in caso di circostanza sfavorevole “ $ROI < c$ ”, la Leva finanziaria avrebbe un funzionamento *inverso*, finendo col compromettere un’eventuale redditività che si sarebbe potuta ottenere in presenza di un investimento finanziato esclusivamente con mezzi propri. Il rischio derivante dall’uso della Leva finanziaria viene denominato **rischio finanziario** e la propensione al rischio dell’albergatore influenza in modo determinante la scelta della struttura finanziaria.

Un’ultima precisazione relativa agli esempi riportati sembra doverosa. L’osservatore attento avrà notato che al crescere dell’indebitamento cresce il rendimento del capitale proprio ma, nel contempo, diminuiscono gli utili in valore assoluto (si passa da € 100.000,00 del caso in cui il debito è assente a € 40.000,00 nell’ipotesi in cui si ricorre per il 75% dell’investimento al capitale di debito). Come recuperare questo “gap di valore” disponendo di una dotazione di capitale proprio pari a 2 milioni di euro? La risposta è semplice.

Basterà riprodurre su scala l’investimento complessivo (una sorta di clonazione): il risultato in termini di redditività del capitale proprio (ROE) resta invariato, mentre quello in valore assoluto (utile) si modifica proporzionalmente alla dimensione (scala) prescelta<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> La semplificazione adottata è molto spinta ma aiuta nella comprensione del funzionamento della strumento Leva finanziaria.

## 2.6 Il Budget economico e l'analisi degli scostamenti.

Nel novero degli strumenti del Controllo di gestione spicca, per utilità e frequenza d'impiego, il Budget economico.

Questo strumento altro non è che un Conto economico previsionale di un esercizio, costruito con tecniche più o meno raffinate.

Mediante il Budget economico risulta possibile *anticipare* gli accadimenti gestionali prevedendo l'andamento dei ricavi e dei costi di gestione (variabili e fissi).

Si tratta, pertanto, di uno strumento della **Programmazione**<sup>24</sup> poiché traduce anticipatamente gli effetti di scelte gestionali ma anche di uno strumento del **Controllo antecedente** e del **Controllo concomitante**.

Infatti, conoscere anticipatamente l'andamento di un esercizio (meglio ancora se di un triennio) consente di verificare se i risultati attesi sono:

- allineati alle aspettative dell'albergatore;
- allineati a quelli di strutture direttamente concorrenti;
- migliorabili.

Queste verifiche, a loro volta, permettono di formulare simulazioni, ovvero scenari ipotizzabili che prendono forma al modificarsi di alcune variabili (controllabili o non)<sup>25</sup>.

In realtà, la disponibilità del Budget economico produce anche altri benefici; infatti, durante la gestione, risulta possibile verificare se i risultati conseguiti coincidano con quelli programmati e, in caso di deviazioni significative, viene attivata un'indagine finalizzata a comprenderne le cause; questo approccio prende il nome di **Analisi causale degli scostamenti**.

Così, se, ad esempio, i ricavi delle vendite relativi al mese di Aprile sono risultati inferiori a quelli programmati le cause possono risiedere tanto in un conseguimento di un minore tasso di occupazione che in un minore ricavo medio camera che in entrambi. Sarà il responsabile del controllo che, rilevato l'effetto,

---

<sup>24</sup> Il termine programmazione deriva dal greco "pro gramma" che significa "scrivere prima".

<sup>25</sup> Si tratta della già citata Analisi di sensibilità basata sulla logica del "Che cosa succede se.." (What if analysis).

ne dovrà individuare anche la causa per attuare repentini interventi correttivi.

Discorso analogo per tutte le tipologie di costi (approvvigionamenti di materie, servizi, personale, oneri finanziari, ecc.). Questi, distinti nelle due macrocategorie di Costi variabili e Costi fissi, andranno monitorati periodicamente per verificare:

- che i primi rispettino la proporzionalità sui ricavi loro assegnata in sede di programmazione;
- che i secondi rispettino i valori medi programmati<sup>26</sup>.

In sintesi, l'impiego del Budget economico risulta di estrema importanza per chi è preposto alla gestione dell'albergo. Naturalmente, l'efficacia di questo strumento sarà maggiore se utilizzato congiuntamente all'impianto di Contabilità analitica, così che ciascun centro di responsabilità potrà beneficiare direttamente dei vantaggi evidenziati.

Non può omettersi, infine, che il Budget economico, in qualità di strumento di Programmazione e Controllo, fa parte di una famiglia di strumenti che annovera, tra gli altri, il Prospetto Fonti-Impieghi ed il Piano di cassa.

Il primo ha l'obiettivo di rilevare anticipatamente gli investimenti da porre in essere e le relative coperture finanziarie (fonti).

Il secondo, invece, verifica che venga rispettato l'equilibrio tra le entrate e le uscite monetarie<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> In un'impresa alberghiera il controllo concomitante dovrebbe svolgersi con cadenza mensile.

<sup>27</sup> I ricavi non generano sempre entrate finanziarie contestuali e, analogamente, i costi possono comportare uscite anticipate o posticipate rispetto alla loro maturazione.

## 2.7 La Customer Satisfaction<sup>28</sup>.

Il livello di *Customer satisfaction* (soddisfazione della clientela) è una delle variabili più importanti che l'impresa deve tenere sotto controllo per verificare la sua attitudine a creare valore nella prospettiva del cliente.

Come si accresce il valore per il cliente? Imparando a considerarlo non più un bersaglio (target) da colpire, come nella prospettiva del marketing tradizionale, ma un partner con cui collaborare, come invece previsto dal marketing relazionale.

Il marketing relazionale identifica l'insieme di attività e sforzi che l'impresa deve realizzare per stabilire una relazione continuativa con i propri clienti, una relazione che vada al di là della singola transazione (ossia del singolo atto di acquisto che il cliente pone in essere) e che si prolunghi nel corso del tempo. L'impresa, in altri termini, non si prefigge solo l'obiettivo di conquistare un nuovo cliente, inducendolo a comprare i suoi prodotti-servizi, ma quello di soddisfare e fidelizzare i clienti attuali, conservando, migliorando e prolungando il più a lungo possibile la relazione con gli stessi.

Per poter trasformare un cliente in un *cliente fedele* è necessario che questi sia soddisfatto del servizio ricevuto<sup>29</sup>. La soddisfazione deriva dall'ottenimento di un servizio che sia almeno pari alle aspettative che il cliente si è formato prima di acquistarlo<sup>30</sup>. L'enfasi sulla necessità di soddisfare e fidelizzare i clienti nasce da alcune semplici constatazioni:

1. conquistare un nuovo cliente costa dalle 5 alle 7 volte di più che mantenere i clienti acquisiti (si pensi ad esempio agli sforzi promo-pubblicitari che devono essere sostenuti per catturare nuova clientela);
2. un cliente insoddisfatto di un servizio ricevuto è generalmente portatore di un passa-parola negativo (parla male dell'impresa

---

<sup>28</sup> Paragrafo a cura della Prof. Carla Rossi, docente di Economia e Gestione delle imprese commerciali nel Corso di laurea di Scienze del Turismo presso la Facoltà di Economia dell'Università Federico II di Napoli.

<sup>29</sup> In realtà la soddisfazione è un requisito necessario ma non sufficiente per fidelizzare: un cliente interessato alle città d'arte soggiorna in un albergo per visitare una certa destinazione culturale. Anche se è pienamente soddisfatto del servizio ricevuto dall'impresa alberghiera, può decidere di non tornare semplicemente perché desidera visitare nuove località coerenti con i suoi bisogni di viaggio. In ogni caso, anche se il cliente non ritorna la soddisfazione che ha tratto dalla sua esperienza genera effetti positivi per l'impresa alberghiera (passa-parola positivo).

<sup>30</sup> Le aspettative sulla qualità di un servizio si formano per effetto di diversi fattori quali la comunicazione che promana dall'azienda (ad esempio dalla brochure o dal sito web di un albergo), le raccomandazioni e i consigli di parenti o amici che hanno già sperimentato il servizio, l'esperienza precedente vissuta dal cliente e i suoi bisogni.

- che ha erogato il servizio) che, nel mondo reale, coinvolge da 5 a 20 persone ma, nella Rete digitale (attraverso la partecipazione a comunità virtuali e forum di discussione) può estendere la sua portata fino a raggiungere migliaia di utenti;
3. l'insoddisfazione produce costi ingenti per l'impresa. Alcuni di questi costi sono visibili (ad esempio i costi connessi alla gestione di un reclamo da parte del cliente) altri invece sono costi "invisibili" o, meglio, mancati guadagni che derivano dalla perdita di un cliente insoddisfatto che, silenziosamente (senza protestare in modo formale), decide di rivolgersi a un altro fornitore. Tali costi possono essere stimati mediante il calcolo del Customer Life-Time Value.

Il Customer Life-Time Value (CLTV) definisce il valore che il cliente può generare per una determinata impresa nel corso dell'intera relazione. Può essere calcolato moltiplicando il valore medio della transazione, per la frequenza annua di acquisto e per il ciclo di vita atteso del cliente. Ipotizziamo, ad esempio, che un uomo d'affari di 50 anni soggiorni abitualmente durante i suoi viaggi di lavoro presso una determinata struttura alberghiera. Se si reca in quell'albergo due volte l'anno (frequenza = 2), spendendo mediamente 300 euro per volta (valore medio della transazione), il suo CLTV sarà pari a 6000 euro, se si ipotizza che il cliente continuerà a lavorare e a viaggiare per almeno altri dieci anni (ciclo di vita atteso del cliente). L'impresa che perdesse un cliente del genere alla prima transazione, ne perderebbe anche tutto il valore futuro.

4. Un cliente più che soddisfatto non solo rimane fedele e attiva un passa-parola positivo, ma è più sensibile ad azioni di *cross selling* (vendite incrociate), recependo nuove proposte che gli giungono dallo stesso fornitore (una catena alberghiera, ad esempio, può vendere meglio altri prodotti/destinazioni) ed è meno sensibile al prezzo (e, dunque, alle offerte della concorrenza).

Se la soddisfazione è la chiave di tutto, perché dunque le imprese hanno tanta difficoltà a soddisfare i propri clienti?

Esiste un modello, denominato modello dei "Cinque Gap", che evidenzia quali possono essere le cause più frequenti della differente percezione di qualità del servizio da parte del cliente. Un primo gap (tra ciò che il cliente si aspetta di ricevere e ciò che effettivamente ottiene) può formarsi quando il management dell'impresa non riesce proprio a capire quali sono le aspettative

del cliente sul servizio. Ad esempio, un'impresa alberghiera può ritenere che un quarto d'ora sia un tempo di attesa ragionevole per effettuare il *check-out*, mentre il cliente si è già spazientito dopo 10 minuti. Un simile gap evidenzia dunque una bassa conoscenza, da parte dell'impresa, dei propri clienti: non è consolidata l'abitudine, da parte del management e degli operatori di *front-line* ad acquisire e conservare le informazioni sui clienti, a sollecitarne le lamentele, monitorandone la soddisfazione, a identificare le ragioni delle defezioni dei clienti (clienti persi). L'impresa fa poche ricerche sulla clientela o non le aggiorna, dal momento che il sistema dei gusti/bisogni dei clienti può cambiare velocemente. Il gap del II tipo si verifica quando l'impresa, pur conoscendo le aspettative dei propri clienti, non riesce ad adeguare la propria offerta (il proprio modello di servizio) ad esse. In molti casi questo gap si verifica perché il management giudica esagerate o irrealistiche le aspettative della clientela (trincerando la propria incapacità di ascolto dietro frasi del tipo: "i clienti vogliono l'impossibile"). L'impresa dell'esempio precedente, pur sapendo che in alta stagione i tempi di attesa per la clientela sono troppo lunghi, decide di non investire per accelerare il servizio (assumendo un'altra unità in ricezione o implementando sistemi automatici di *check-out*).

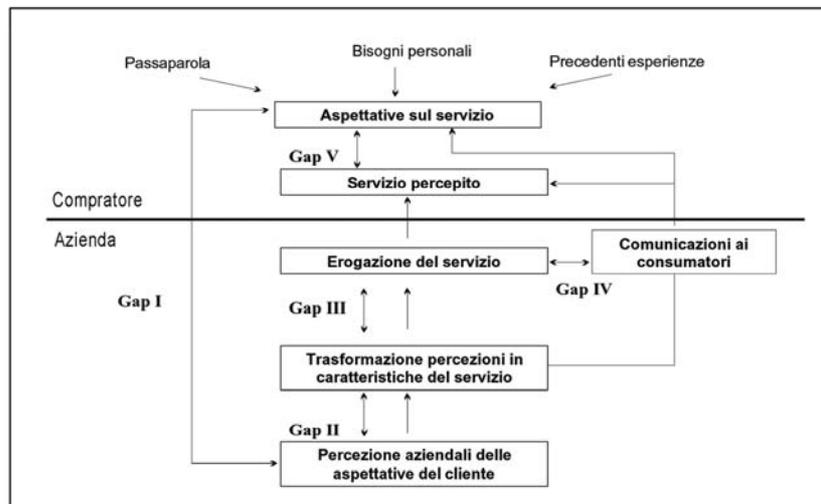
Il gap del III tipo si verifica nel "momento della verità", quando clienti e dipendenti interagiscono. Questo gap tra aspettative e risultati può verificarsi nelle occasioni in cui il cliente si trova faccia a faccia con il personale della struttura. La qualità del servizio alberghiero dipende fortemente dalla relazione che il personale di contatto (addetto alla reception, al bar, alle stanze, ecc.) stabilisce con l'ospite<sup>31</sup>. Gap di questo tipo possono essere evitati solo con un'accurata distribuzione dei carichi di lavoro e, soprattutto, un'adeguata formazione del personale che deve maturare piena consapevolezza del ruolo giocato per il successo collettivo. Anche i sistemi di valutazione e incentivazione del personale dovrebbero essere collegati ai risultati raggiunti (in termini di *customer satisfaction*). Tali risultati dovrebbero opportunamente essere misurati non solo con i metodi tradizionali (questionario) ma anche con ulteriori tecniche (come, per esempio, quella del *mystery client*<sup>32</sup>).

---

<sup>31</sup> Tra i fattori che possono determinare l'insoddisfazione del cliente, quelli collegati alla relazione con lo staff dell'hotel sono i più gravi: gli ospiti che lamentano problemi nell'interazione con il personale hanno il 43% di probabilità in meno di ritornare in quella struttura rispetto a clienti che non hanno avuto simili problemi.

<sup>32</sup> Si tratta di una tecnica innovativa che consiste nell'affidare ad un consulente di gestione l'incarico di verificare la qualità di erogazione del servizio attraverso la fruizione dello stesso nella veste di cliente. Il personale, avvisato o meno della possibile presenza di uno o

Tabella n° 7: Il modello dei cinque gap (Fonte Zeithaml e Bitner).



I gap del IV tipo sono provocati dalla comunicazione esterna dell'impresa e si verificano quando quest'ultima promette più di quello che può mantenere, creando nel cliente aspettative eccessive. Promesse del tipo “il nostro albergo è vicinissimo al mare”, anche se possono attrarre la clientela, quando non adeguatamente mantenute, provocano l'insoddisfazione, con tutte le ripercussioni negative ad essa associate.

Il gap di V tipo, infine, è il gap del cliente, che rappresenta una conseguenza di tutti gli altri, ed è determinato dalla differenza tra qualità attesa e quella percepita.

È evidente che per soddisfare pienamente il cliente, l'impresa deve innanzi tutto provvedere a colmare tutti i propri gap. Imparare a conoscere i propri clienti, a monitorarne i cambiamenti, anche utilizzando le potenzialità informatiche per raccogliere tutti i dati sulla propria clientela; condurre analisi sul livello di soddisfazione; ancorare i sistemi di ricompensa del personale ai risultati raggiunti; sollecitare le lamentele dei propri clienti per capire i punti deboli dell'erogazione del servizio; contattare i clienti persi per comprendere le cause dell'abbandono.

Gli strumenti di controllo del livello di Customer Satisfaction possono essere molteplici: dai questionari all'analisi dei reclami, dal *mystery shopping* all'analisi dei clienti persi. Sarà la direzione a definire di volta in volta quelli più adatti, ricordando tuttavia che se la soddisfazione del cliente è un “traguardo mobile” - che

più “ispettori”, sarà valutato in accordo a parametri preconcordati con la direzione. Certamente, laddove il personale sia stato avvertito, questo strumento serve anche come sprone a tenere alta la guardia.

si sposta costantemente in avanti, per il cambiamento dei gusti e l'evoluzione delle esigenze – non ci si può mai fermare; non si può smettere di apprendere con il cliente (e attraverso il cliente) il modo migliore per accrescere il livello di soddisfazione. Il principale ostacolo sulla strada che porta l'impresa verso il raggiungimento di crescenti livelli di Customer Satisfaction non è la tecnica – gli strumenti di misurazione sono ormai tanti e notevolmente supportati dall'utilizzo del computer – ma è semmai la cultura aziendale.

La direzione, in altri termini, deve potenziare (e diffondere con convinzione all'interno dell'intera organizzazione) la “capacità di ascolto”, raccogliendo dati e informazioni sui clienti e utilizzandoli per migliorare, in un'ottica di crescente personalizzazione, la qualità del servizio erogato. Per introdurre la cultura della qualità è necessario riconoscere, a tutti i livelli dell'organizzazione, che il cliente è un *partner* con cui dialogare: se lo si sa ascoltare, può fornire informazioni preziose per il successo competitivo.



## 2.8 Lo Yield management.

Uno tra gli aspetti più complessi relativi alla gestione delle imprese alberghiere consiste nella determinazione e gestione delle tariffe praticate alla clientela; ciò è dovuto, prevalentemente, ai seguenti fattori:

- la domanda di servizio può risultare estremamente variabile nel corso dell'anno;
- la clientela è ripartibile in classi eterogenee (segmento affari, corporate, leisure, gruppi, ecc.); ciascun segmento presenta esigenze differenti ed una sensibilità altrettanto differente al prezzo;
- il prodotto non è immagazzinabile e, conseguentemente, ogni mancata vendita non è recuperabile;
- possibilità di utilizzo di canali di vendita diretti e/o indiretti con conseguente marginalità differente.

Questi aspetti, di fatto, giustificano l'esistenza di un sistema tariffario generalmente articolato in:

- tariffa piena (o standard o normale o rack rate);
- tariffa per le aziende (corporate);
- tariffe speciali;
- tariffe contrattate (destinate a Tour Operator, Professional Congress Organizer e Agenzie di viaggi).

Inoltre, queste situazioni generano o accentuano alcune problematiche tipiche delle imprese alberghiere quali:

- **situazioni di spillage:** non si può far fronte alla domanda di camere a tariffa piena perchè le camere sono state già vendute a tariffa discount;
- **situazioni di spoilage:** alcune camere restano invendute perchè, per cercare di venderle a tariffa piena, s'è rinunciato ad accogliere una domanda a tariffa discount;
- **elevati costi fissi:** la prevalenza dei costi fissi sui costi variabili aumenta il rischio operativo; lievi riduzioni delle vendite (o dei ricavi) possono compromettere l'equilibrio economico<sup>33</sup>;
- **no-show e cancellazioni:** per fronteggiare queste situazioni spesso si ricorre all'overbooking, con tutti i rischi connessi;
- **partenze anticipate.**

La soluzione a queste problematiche risiede nel corretto impiego dello Yield management che si concreta in uno strumento

---

<sup>33</sup> Un approfondimento dell'Analisi costi-volumi-risultati è proposto nell'Appendice n° 2.

gestionale capace di ottimizzare la funzione di vendita attraverso una più efficace gestione delle tariffe<sup>34</sup>.

L'obiettivo dello Yield Management (YM) consiste nell'acquisizione della più ampia domanda potenziale minimizzando, nel contempo, il divario tra i ricavi conseguiti e quelli potenziali conseguendo, pertanto, un complessivo recupero di efficienza.

Il corretto funzionamento di questo strumento si basa sulla premessa logica che l'impresa conosca i gusti e le aspettative della propria clientela così da poter differenziare il "prodotto alloggio" e le relative classi tariffarie differenti.

In sostanza, il funzionamento dello YM si fonda sulla ripartizione del numero complessivo di camere in più classi tariffarie.

La differenza delle tariffe, a sua volta, trova giustificazione nel contenuto di servizio e nella tipologia di clientela obiettivo (individuale, intermediata, ecc.).

Questo processo, che prende il nome di *allotment*, risulta tanto più efficace quanto più è completo il *data base* sulla clientela servita<sup>35</sup>. Qui di seguito si riporta un esempio di allotment per un albergo di 28 camere.

TIPO DI CAMERA	TARIFFA	CAMERE	DISPONIBILITA'
A	130,00	10	28
B	100,00	9	18
C	80,00	9	9

Come si evince dall'osservazione dell'esempio, le 28 camere sono assegnate alle tre classi tariffarie individuate; banalmente, la disponibilità di offerta di ciascuna classe tariffaria è data dalla somma del numero di camere assegnate alla classe stessa e del numero di camere assegnate alle classi inferiori (*nesting*).

In estrema sintesi, mediante lo Yield management, si cerca di stabilire la tariffa giusta per il cliente giusto nel momento giusto.

Una volta operata la ripartizione delle camere in classi, il responsabile del *booking* potrà, durante la gestione, monitorare

---

<sup>34</sup> La traduzione letterale è "Gestione del rendimento" anche se questo strumento fa riferimento esclusivo alla gestione dei ricavi.

<sup>35</sup> In realtà sarebbe opportuno disporre di informazioni anche sui clienti che hanno contattato l'ufficio prenotazioni con i motivi della mancata prenotazione (prezzo elevato, mancanza di disponibilità di camere o tipologia di camere, ecc.).

l'andamento delle vendite verificando l'efficacia dell'*allotment* apportando, se del caso, opportune modifiche.

Inoltre, l'impiego dello Yield Management risulta indispensabile nell'ottica della gestione moderna dell'impresa alberghiera orientata al corretto impiego delle risorse disponibili e alla remunerazione adeguata del capitale dell'albergatore (creazione di valore)<sup>36</sup>.

Infatti, questo strumento può consentire, in sede di programmazione, la determinazione della *tariffa congrua*<sup>37</sup> e dell'indice di efficienza della capacità produttiva.

Al fine di poter determinare la tariffa congrua, risulta necessario muovere piccoli passi di avvicinamento mediante l'illustrazione di concetti propedeutici.

Incominciamo col presentare l'indicatore che consente di formulare un giudizio sulla politica delle vendite: il **REVPAR**<sup>38</sup>. Questo indice esprime il fatturato prodotto da ciascuna unità produttiva (camera) e deriva del seguente prodotto:

$$\text{REVPAR} = \text{TO} \cdot \text{RMC}$$

con:

**TO** (tasso di occupazione) = camere vendute / camere disponibili

**RMC** (ricavo medio camera) = ricavi totali / camere vendute

Consideriamo i dati dell'esempio più volte richiamato per la determinazione del REVPAR.

#### **Riepilogo dati esercizio 2004**

Periodo di apertura: 300 giorni;
Numero di camere: 28;
Ricavi divisione camere dell'esercizio 2004: € 500.000,00;
Costi Variabili: € 80.000,00;
Costi Fissi: € 290.000,00;
Costi Totali: € 370.000,00
Patrimonio netto = € 1.430.000;
Numero camere vendute: 6.250
Numero di camere vendibili: $300 \cdot 28 = 8.400$ ;
Tasso di Occupazione (TO): $6.250 / 8.400 = 74,40\%$ ;
Ricavo medio camera (RMC): $500.000,00 / 6.250 = € 80,00$

<sup>36</sup> Un esempio di funzionamento dello Yield Management è presentato nell'appendice n° 3.

<sup>37</sup> Si parla di tariffa anche se, in realtà, ci si dovrebbe riferire ad un sistema articolato di tariffe.

<sup>38</sup> Il termine REVPAR è l'acronimo di "Revenue per average room".

$$\text{REVPAR} = \text{TO} \cdot \text{RMC} = 74,40\% \cdot \text{€ } 80,00 = \text{€ } 59,52.$$

**Questo significa che ciascuna camera ha prodotto nell'anno un ricavo medio giornaliero pari a € 59,52.**

L'obiettivo di chi è preposto all'attività di *booking* consiste nel cercare di massimizzare il REVPAR nella consapevolezza che:

- una riduzione delle tariffe può comportare un aumento delle vendite (tasso di occupazione) ma comporta sicuramente una riduzione del ricavo medio camera;
- un incremento delle tariffe comporta un incremento del ricavo medio camera ma potrebbe anche comportare una contrazione delle vendite (riduzione del tasso di occupazione).

Appare superfluo dire che la *situazione agognata* da tutti gli albergatori consiste nell'incremento del REVPAR mediante il contestuale aumento del tasso di occupazione e del ricavo medio camera ma, tuttavia, è più semplice che si verifichi un incremento del REVPAR per effetto di un'azione combinata dell'incremento di una variabile e della riduzione dell'altra.

E' naturale che le manovre che riguardano i prezzi non possono prescindere dalla considerazione di altri aspetti sia quantitativi che qualitativi quali:

- i costi correlati alle vendite (costi variabili);
- le vendite di altri servizi (ristorazione, bar, ecc.);
- l'immagine dell'albergo.

Tuttavia, va detto che il REVPAR, per quanto importante, resta comunque un indicatore incompleto dell'efficacia delle vendite poiché non fornisce informazioni relativamente a:

- la congruità della tariffa praticata;
- il grado di soddisfazione dell'albergatore.

A ben pensare, questi due *buchi informativi* sono facce della stessa medaglia.

Infatti, partiamo dalla considerazione della congruità della tariffa praticata e diciamo subito che non ha senso operare un confronto tra il Ricavo medio camera e la tariffa piena (rack rate) poiché quest'ultima rappresenta la conseguenza di incrementi apportati negli anni ad una tariffa di cui è difficile motivarne la *ratio* sottostante.

E' per tal motivo che è necessario ricercare un termine di riferimento alternativo riscontrabile nel **Prezzo congruo** (Pc). Per **Prezzo congruo** s'intende la tariffa che, fissato un determinato tasso di occupazione obiettivo, consente di remunerare adeguatamente l'albergatore (la ormai ben nota situazione di Creazione di valore). In sostanza, siamo in presenza di quel prezzo che rappresenta il *valore soglia* al di sotto del quale l'imprenditore non vede remunerato correttamente il suo capitale investito e che potrebbe risultare tanto superiore quanto inferiore alla tariffa piena. **Questo prezzo rappresenta il termine di paragone naturale del ricavo medio camera conseguito nel corso dell'esercizio.**

Quanto alla determinazione del Prezzo congruo, l'operazione può apparire complessa ma, in realtà, si tratta di risolvere la nota equazione del profitto mettendola a sistema con le prescrizioni derivanti dalla teoria di creazione del valore.

Esaminiamola in dettaglio.

L'equazione del profitto ci dice che l'utile d'esercizio deriva dalla differenza tra i ricavi totali ed i costi totali. I ricavi totali, a loro volta, sono scomponibili nel prodotto tra prezzo e quantità.

$$\text{Utile d'esercizio} = P \cdot Q - \text{Costi Totali}$$

con:

P = prezzo di vendita;

Q = numero di camere vendute;

Costi Totali = Costi variabili + Costi fissi

Poiché quest'analisi viene svolta in sede antecedente, è necessario che venga fissata la quantità obiettivo di camere da vendere e prevista la struttura dei costi fissi e variabili (si possono utilizzare per semplicità i valori dell'esercizio precedente).

Le incognite rimanenti sono: la dimensione di utile soddisfacente ed il prezzo.

Quanto alla dimensione di utile soddisfacente, è possibile far ricorso ai contenuti presentati nel primo capitolo per calcolare il livello minimo di utile soddisfacente per l'albergatore:

$$\text{Utile obiettivo} = \text{COE} \cdot \text{Valore Mezzi propri}$$

Condividendo i risultati della ricerca di A. Damodaran, il rendimento del Capitale proprio deve essere almeno uguale al 7,81% e, pertanto, conoscendo il valore dei mezzi propri (€ 1.430.000,00) sarà facile calcolare l'utile obiettivo:

$$\text{Utile obiettivo} = \text{€ } 1.430.000,00 \cdot 7,81\% = \text{€ } 111.383,00$$

A questo punto, sostituendo l'Utile obiettivo nell'equazione del profitto precedentemente illustrata, si può determinare il **Prezzo congruo (Pc)**:

$$\text{Pc} = (\text{Utile obiettivo} + \text{Costi totali}) / \text{Numero camere vendute}$$

utilizzando i dati disponibili si avrà:

$$\text{Pc} = \text{€ } (111.383,00 + 370.000,00) / 6.250 = \text{€ } 77,02$$

Dal confronto tra il Prezzo congruo ed il ricavo medio camera atteso (derivabile dall'esercizio precedente, ad esempio) possono avere luogo le seguenti situazioni:

1. il RMC è leggermente inferiore al Pc;
2. il RMC è di gran lunga inferiore al Pc;
3. il RMC coincide con il Pc;
4. il RMC è leggermente superiore al Pc;
5. il RMC è di gran lunga superiore al Pc;

Le situazioni n°3, 4 e 5 non danno preoccupazioni perché favorevoli per l'albergatore.

Le situazioni n°1 e n°2, al contrario, lasciano spazio a molteplici considerazioni anche se non è questa la sede per presentare una rassegna delle strategie per fronteggiare questa situazione.

Vediamo ora come si possono combinare gli indicatori elaborati. Disponendo dei seguenti dati:

- RMC (ricavo medio camera);
- Pc (prezzo congruo).

si può costruire il rapporto capace di consentire un giudizio sull'efficacia delle tariffe praticate:

$$\text{RMC} / \text{Pc} = \text{Efficacia del prezzo (EP)}$$

In sintesi, l'Efficacia del prezzo misura, in termini percentuali, la bontà della politica commerciale della direzione.

Dal prodotto tra l'indice EP e l'indice TO si ottiene l'indice del rendimento delle vendite, detto Indice Yield:

**Indice Yield = EP · TO**

**L'Indice Yield esprime la misura del potenziale di vendita dell'albergo evidenziando la prossimità al fatturato ideale.**

L'indice assume il suo valore massimo pari al 100% quando si raggiungerà un tasso di occupazione pari al 100% e un'efficacia del prezzo pari al 100%.

Qui di seguito si riporta un esempio relativo alle simulazioni finalizzate alla formulazione di scelte efficienti nell'ottica dello Yield Management.

L'esempio è costruito per verificare come si modificano alcune variabili per effetto di decisioni di allotment, ovvero di assegnazione di camere a determinati clienti (o tipologie di clienti).

I dati del nuovo esempio sono i seguenti:

- Totale camere disponibili: 110;
- Prezzo congruo: € 200,00;

Tutti gli altri indicatori sono calcolati nei due box che differiscono soltanto per le opzioni di scelta tra il cliente "Tour Operator 2" ed il cliente "Tour Operator 3" che richiede un maggior numero di camere (40 contro 25) ma che è disposto a pagare un prezzo più basso (€ 100,00 contro € 140,00).

In sostanza, si tratta di verificare la convenienza a vendere un maggior numero di camere ad un prezzo meno vantaggioso misurando l'impatto sugli altri indicatori appena presentati.

Da precisare che in questo esempio, sempre al fine della semplificazione, non si è tenuto conto dei coefficienti di realizzazione delle vendite come di altre variabili.

**OPZIONE A**

Segmenti	Camere	Prezzo	Giorni	Fatturato
Gruppo TO 1	22	150	31	102.300,00
Gruppo TO 2	25	140	31	108.500,00
Congressuale	32	180	31	178.560,00
Fit	15	190	31	88.350,00
<b>Totale</b>	<b>94</b>			<b>477.710,00</b>
<b>INDICI DI SINTESI</b>				
TO	<b>85,45%</b>			
Totale camere	110			
Camere vendute	2914			
Pc	200,00			
RMC	<b>163,94</b>			
EP	82%			
REVPAR	140,09			
<b>YIELD</b>	<b>70,05%</b>			

**OPZIONE B: sostituzione del TO 2 con il TO 3 (40 camere a €100 anziché 25 camere a €140)**

Segmenti	Camere	Prezzo	Giorni	Fatturato
Gruppo TO 1	22	150	31	102.300,00
Gruppo TO 3	40	100	31	124.000,00
Congressuale	32	180	31	178.560,00
Fit	15	190	31	88.350,00
<b>Totale</b>	<b>109</b>			<b>493.210,00</b>
<b>INDICI DI SINTESI</b>				
TO	<b>99,09%</b>			
Totale camere	110			
Camere vendute	3379			
Pc	200,00			
RMC	<b>145,96</b>			
EP	73%			
REVPAR	144,64			
<b>YIELD</b>	<b>72,32%</b>			

Come si evince dall'osservazione delle tabelle, la scelta dell'opzione B comporta un aumento del TO (tasso di occupazione) - si passa dal 85.45% al 99.09% - ed un simultaneo decremento del RMC (ricavo medio camere) - si passa dal valore di € 163,94 al valore di € 145,96. La combinazione dei due indici, il REVPAR, aumenta nell'ipotesi B e, conseguentemente, migliora anche l'Indice Yield. Il risultato evidenzia la netta convenienza a sostituire il cliente TO 2 con il TO 3.

## **Conclusioni.**

Tirare le somme di un lavoro come questo non rappresenta un'operazione semplice poiché, non trattandosi di una ricerca, non esiste un risultato e neppure si è in presenza di un manuale capace di contribuire all'arricchimento della dottrina esistente.

In realtà, questa pubblicazione ambisce solo a sensibilizzare la categoria degli albergatori su un tema tornato di recente alla ribalta.

Del controllo di gestione, infatti, si parla da anni e, sebbene siano noti i vantaggi, sono ancora poche le imprese alberghiere ad esserne dotate.

Tuttavia, oggi viviamo giorni in cui le *vacche grasse* rappresentano solo un ricordo sfumato e diviene impellente lo studio, e la successiva implementazione, di soluzioni tese ad un complessivo recupero di efficienza, intesa come corretto utilizzo delle risorse disponibili e potenziali.

Queste operazioni risultano possibili soltanto con l'adozione di un moderno sistema di controllo. L'attributo di *modernità* deriva dall'attenzione prestata alla verifica della corretta remunerazione del capitale investito dall'albergatore.

L'unità di misura delle performance dell'impresa alberghiera non è più l'utile, ma una determinata quantità di utile bastevole a soddisfare l'albergatore per l'alea affrontata (creazione di valore).

La nuova prospettiva modifica, conseguentemente, tutti gli aspetti della "governance" ed anche i tradizionali strumenti del controllo (qui sinteticamente passati in rassegna) devono essere opportunamente rimodulati.

In tal senso, questa pubblicazione potrebbe cogliere nel segno, nella speranza che le forse eccessive semplificazioni adottate non lascino troppe zone d'ombra su questo tema tecnico e complesso.

**Napoli, 14 Ottobre 2005.**

## **Appendice n°1: Il bilancio d'esercizio dell'impresa alberghiera.**

Il bilancio di esercizio è un modello rappresentativo della dinamica gestionale relativa all'esercizio trascorso.

Esso è, pertanto, uno strumento di conoscenza per l'interno e un mezzo d'informazione verso l'esterno, previsto obbligatoriamente dal codice civile e dalla normativa fiscale.

Si compone di tre documenti:

1. Stato patrimoniale, dal quale si evince la composizione del capitale dell'impresa, ossia **attività**, da una parte, intese come i beni a disposizione dell'impresa sotto forma di investimenti a medio lungo periodo, investimenti a breve e disponibilità monetarie e **passività**, dall'altra, intese come le fonti di finanziamento a titolo di capitale proprio o capitale di debito.
2. Conto Economico, dal quale si evince il risultato economico del periodo, positivo o negativo, derivato come differenza tra i **ricavi**, ossia i benefici derivanti dallo sfruttamento delle risorse, ed i **costi**, ossia i consumi delle risorse.
3. Nota integrativa, che fornisce informazioni aggiuntive sull'origine e sulla natura dei valori che vengono accolti nei due prospetti principali di Stato Patrimoniale e Conto Economico.

Di seguito si presenta un prospetto di Stato Patrimoniale con il commento dettagliato delle principali voci di attività e passività e di Conto Economico.

I dati riportati non si riferiscono ad alcuna impresa esistente.

## STATO PATRIMONIALE

	2004	2004
<b>ATTIVO</b>	<b>2004</b>	<b>2004</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>2.625.000,00</b>	<b>PATRIMONIO NETTO 1.430.000,00</b>
Immobilizzazioni materiali	2.500.000,00	Capitale sociale 1.000.000,00
Immobilizzazioni immateriali	125.000,00	Riserva legale 190.000,00
Immobilizzazioni finanziarie	-	Altre riserve 200.000,00
		Utile d'esercizio 40.000,00
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>199.581,50</b>	<b>FONDI RISCHI 25.000,00</b>
Scorte	63.081,50	<b>FONDO TFR 125.000,00</b>
Crediti	12.500,00	<b>DEBITI 1.242.581,50</b>
Liquidità	120.000,00	Debiti m/l termine 1.142.581,50
		Debiti b termine 102.000,00
<b>RATEI ATTIVI</b>	<b>16.000,00</b>	<b>RATEI PASSIVI 30.000,00</b>
<b>RISCONTI ATTIVI</b>	<b>16.000,00</b>	<b>RISCONTI PASSIVI</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>2.852.581,50</b>	<b>TOTALE PASSIVO 2.852.581,50</b>

Si compongono di beni tangibili quali: terreni, fabbricati, impianti, attrezzature, hardware, arredi e mobili, al netto dei fondi di ammortamento

Si compongono di beni intangibili come brevetti, marchi e licenze; di oneri pluriennali capitalizzati quali costi di impianto, di ampliamento, costi di ricerca, sviluppo e pubblicità; dell'avviamento acquisito a titolo oneroso

Accolgono crediti commerciali o di finanziamento che saranno incassati oltre i 12 mesi, titoli e partecipazioni che saranno detenute per oltre 12 mesi

Valore delle rimanenze finali di magazzino a fine anno

Crediti commerciali o di finanziamento che saranno incassati entro i 12 mesi, inclusi i crediti iva

Cassa, banca, valori bollati

Crediti presunti maturati proporzionalmente rispetto al tempo (su interessi attivi o fitti attivi da incassare entro 12 mesi)

Costi relativi a pagamenti già effettuati e per i quali si deve ancora ricevere la prestazione (su fitti passivi anticipati, su anticipi ai fornitori)

Rappresenta la dotazione patrimoniale dell'albergo composta da investimenti a lungo termine, investimenti a breve e disponibilità liquide

E' il capitale proprio che corrisponde alla differenza tra attività e passività ed è composto dal capitale conferito, dalle riserve di utili obbligatorie e facoltative e dagli utili conseguiti nell'esercizio, come risulta dal conto economico

Sono debiti presunti per pagamenti che si verificheranno entro 12 mesi

Debito maturato nei confronti del personale dipendente che porterà un pagamento al momento del  **pensionamento o del licenziamento**

Si intendono sia quelli di finanziamento che quelli commerciali, in scadenza oltre i 12 mesi

Si intendono sia quelli commerciali che quelli di finanziamento, in scadenza entro i 12 mesi, oltre ai debiti tributari, verso istituti di previdenza e debiti iva

Debiti presunti che maturano proporzionalmente rispetto al tempo (su interessi passivi o fitti passivi da  **corrispondere entro i 12 mesi**)

Ricavi già incassati la cui prestazione dovrà ancora essere erogata (su fitti attivi anticipati o su anticipi da clienti)

Rappresenta le fonti di finanziamento proprie o di terzi che hanno generato gli investimenti esposti all'attivo

<b>Conto Economico</b>	<b>2004</b>
Ricavi delle prestazioni	1.020.000,00
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.020.000,00</b>
Costi per materie prime, consumo e merci	250.000,00
Costi per servizi	50.000,00
Costi per il personale	460.000,00
Costi per godimento beni di terzi	100.000,00
Oneri diversi di gestione	25.000,00
Variazione delle rimanenze	0
Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti	25.000,00
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>910.000,00</b>
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	<b>110.000,00</b>
Proventi finanziari	-
Oneri finanziari	30.000,00
<b>Risultato Gestione Finanziaria</b>	<b>-30.000,00</b>
<b>Risultato Gestione Straordinaria</b>	<b>-</b>
<b>Reddito Ante Imposte</b>	<b>80.000,00</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio (ipotesi 50% <sup>39</sup> )	40.000,00
<b>Utile Netto</b>	<b>40.000,00</b>

<sup>39</sup> L'aliquota media sui redditi prodotti varia a seconda della forma societaria e della struttura dei costi aziendali. Ai fini esplicativi, s'è adottata un'aliquota pari al 50% comprendente l'Ires/Ire e l'Irap.

## Appendice n° 2: L'Analisi costi-volumi-risultati e il diagramma di redditività.

Proseguendo con l'esempio utilizzato nei paragrafi precedenti, immaginiamo di trovarci al cospetto di un albergo dalle seguenti caratteristiche:

Periodo di apertura: 10 mesi (300 giorni);  
Numero di camere: 28;  
Numero di camere vendute nel 2004: 6.250;  
Ricavi divisione Camere esercizio 2004: € 500.000,00;  
Ricavo medio camera (RMC): € 80,00;  
Costi Variabili (CV) = € 80.000,00;  
Costi Fissi (CF) = € 290.000,00;  
Volume camere per pareggio operativo: 4.316.

Questi dati consentono l'elaborazione di altri utili indicatori tra cui si evidenzia:

**Capacità produttiva massima** =  $300 \cdot 28 = 8.400$ ;

**Tasso di Occupazione (TO)** =  $6.250 / 8.400 = 74,40\%$ ;

**Costi Fissi per unità venduta** =  $\text{€ } 290.000,00 / 6.250 = \text{€ } 46,40$ ;

**Costi Variabili unitari** =  $\text{€ } 80.000,00 / 6.250 = \text{€ } 12,80$ .

Questi indicatori, a loro volta, sono strumentali alla determinazione del **Margine di contribuzione (MDC)**, inteso come differenziale tra i Ricavi ed i Costi Variabili; il MDC può essere determinato sia al livello unitario (una camera) che al livello complessivo.

**Margine di contribuzione (MDC) = Ricavi – Costi Variabili**

**MDC unitario** =  $\text{€ } 80,00 - \text{€ } 12,80 = \text{€ } 67,20$

**MDC complessivo** =  $\text{€ } 500.000,00 - \text{€ } 80.000,00 = \text{€ } 420.000,00$ ;

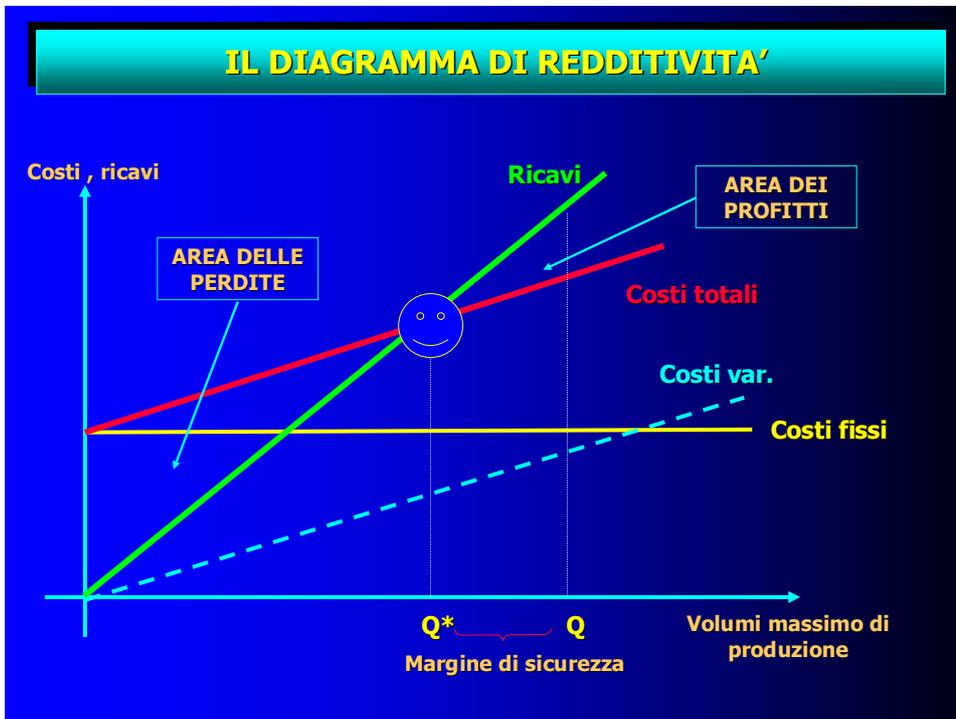
La disponibilità del **Margine di contribuzione** permette di effettuare simulazioni (propriamente chiamata analisi di sensibilità) finalizzate a comprendere l'impatto sui risultati di gestione al variare di determinati parametri più o meno controllabili (tariffe, costi fissi, costi variabili e tasso di occupazione).

Inoltre, il margine di contribuzione rappresenta il dato da tenere presente nella determinazione delle tariffe discount e last-minute<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Un approfondimento sulla determinazione delle tariffe è contenuto nel paragrafo relativo allo Yield Management.

Ma l'analisi costi-volumi-risultati risulta utile anche per comprendere la *potenzialità economico-strutturale dell'albergo*. Si tratta, in estrema sintesi, di verificare la posizione del punto di pareggio rispetto alla capacità produttiva massima dell'albergo.



La figura sovrastante rappresenta il noto diagramma di redditività, capace di fornire preziose informazioni per la direzione. Nel grafico, la quantità di equilibrio (BEP) è contrassegnata con la  $Q^*$  mentre la quantità venduta (o che si presume di vendere) è contrassegnata con la  $Q$ . La posizione della quantità  $Q^*$  sull'asse delle ascisse indica la potenzialità economico-strutturale dell'albergo:

- se il punto di pareggio è prossimo all'origine degli assi, vuol dire che la struttura dei costi vede prevalere i costi variabili su quelli fissi e, di conseguenza, migliora la potenzialità economico-strutturale poiché si amplia l'area dei profitti;
- se, viceversa, il punto di pareggio è prossimo alla capacità produttiva massima vuol dire che la struttura dei costi vede prevalere i costi fissi su quelli variabili e, di conseguenza, peggiora la potenzialità economico-strutturale poiché si amplia l'area delle perdite.

In sintesi, l'impresa che presenta una potenzialità produttiva bassa presenta un rischio operativo maggiore dell'impresa con una potenzialità economico-strutturale alta.

Di qui la tendenza di molte imprese a cercare di trasformare il più possibile i costi fissi in costi variabili; l'obiettivo si concreta nel ridurre il rischio operativo.

Non si può trascurare, infine, che una prevalenza di costi fissi può dar luogo anche a situazioni molto favorevoli. Infatti, una volta superato il volume di equilibrio, il margine di contribuzione di ciascuna unità venduta risulta superiore alla situazione inversa<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> E' il concetto di leva operativa che, in estrema sintesi, misura il grado di sfruttamento dei costi fissi.

## **Bibliografia consigliata**

### ***Bilancio d'esercizio***

Favotto F. "Economia aziendale" McGraw-Hill, 2001.

### ***Controllo di gestione nelle imprese alberghiere***

Liberatore G. "Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere" Franco Angeli, 2001.

### ***Controllo di gestione***

K.A. Merchant, A. Riccaboni "Il controllo di gestione" McGraw-Hill, 2001.

### ***Creazione del valore e Valutazione delle aziende***

Guatri L., Bini M. "Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende" Egea, 2005.

### ***Gestione delle imprese alberghiere***

Benevolo C., Grasso M. "L'impresa alberghiera" Franco Angeli, 2005.

### ***Strategia aziendale***

Sicca L. "La gestione strategica dell'impresa" Cedam, 1998.

**Francesco Orefice** è Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Responsabile scientifico della Commissione di studi “Strategie e controllo di gestione” e membro del Comitato scientifico della Commissione di studi “Turismo” dell’Ordine dei Dottori Commercialisti di Napoli.

E’ Dottore di ricerca in Economia aziendale e fornisce consulenza strategica alle imprese, con particolare riferimento agli ambiti del Controllo di gestione e delle Valutazioni aziendali.

Ricopre incarichi in organi amministrativi e di controllo.

-----

L’autore della pubblicazione si considera responsabile unico di eventuali errori in essa contenuti ed è disponibile a fornire qualsiasi chiarimento e a ricevere considerazioni e suggerimenti al seguente indirizzo: [forefice@odc.napoli.it](mailto:forefice@odc.napoli.it)



Via Toscana, 1—00187 Roma  
telefono 0642741151—fax 0642871197  
[www.federalberghi.it](http://www.federalberghi.it)  
[info@federalberghi.it](mailto:info@federalberghi.it)  
<http://cnga.federalberghi.it>