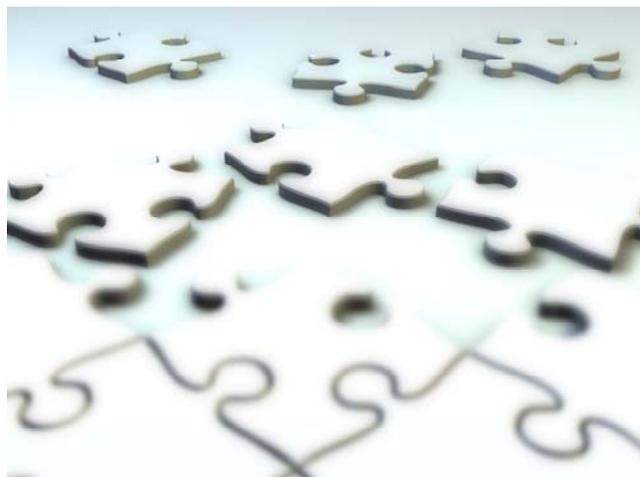




IL PIANO DI SVILUPPO PER L'IMPRESA ALBERGHIERA

Analisi di un caso di riposizionamento



a cura di
Francesco Orefice

FEDERALBERGHI

Via Toscana, 1– 00187 Roma

Tel. 0642034610 Fax 0642034690

info@federalberghi.it

www.cnga.federalberghi.it

copyright 2008, Federalberghi e Format



Il Piano di sviluppo per l'impresa alberghiera

Analisi di un caso di riposizionamento

Francesco Orefice

Indice

Prefazione	5
Introduzione	7
1. Che cos'è e come si articola un Piano di sviluppo	9
2. I destinatari del Piano di sviluppo	11
3. L'analisi strategica dell'azienda (Swot analysis)	12
4. La Strategia competitiva	14
5. Il Piano di marketing	16
6. Il Piano degli investimenti ed il Piano operativo	17
7. Il Piano organizzativo	18
8. Il Piano economico	19
9. Il Piano finanziario	20
10. Il caso Hotel Stella srl	21
Conclusioni	41
Lecture consigliate	43
Note sull'autore	43

Prefazione

I forti mutamenti, congiunturali e strutturali, che caratterizzano l'attuale ciclo economico impongono al sistema delle imprese un profondo ripensamento dei modelli organizzativi per adattarsi a un ambiente esterno che si preannuncia sfavorevole sotto diversi aspetti: calo della domanda, insufficiente crescita del reddito disponibile, ridimensionamento dei consumi, difficoltà crescenti nel ricorso al credito.

Oggi più che mai occorre essere in grado di pianificare l'attività d'impresa ricorrendo a tutti gli strumenti che l'economia aziendale ci fornisce, per accrescere efficacia ed efficienza e migliorare le capacità di creazione di valore.

Da queste considerazioni emerge l'invito, rinnovato, a lasciarsi alle spalle il tempo dell'improvvisazione e della reiterazione di modalità di gestione ormai desuete in favore di una strategia che, partendo dal dato numerico sappia trasformarsi in ciò che caratterizza le nostre imprese: servizio, magia, charme e poesia per i nostri ospiti, per poi ridivenire dato da analizzare e metabolizzare in un continuo meccanismo di miglioramento della performance aziendale.

E proprio la ricerca di un criterio oggettivo per la valutazione dell'economicità delle scelte imprenditoriali è il motivo per cui il Comitato Giovani Albergatori di Federalberghi ha voluto realizzare questa pubblicazione.

Come di consueto, il lavoro sviluppato percorre una strada originale rispetto ai classici manuali per manager del settore alberghiero.

La comprensione dei concetti esposti è facilitata dal ricorso a una "case history" frequentemente ricorrente.

Nel presentare questa nuova pubblicazione del CNGA, la terza che affronta il tema della strumentazione per l'analisi manageriale dell'attività d'impresa desidero ringraziare gruppo di lavoro del COMITATO GIOVANI ALBERGATORI che ha collaborato con l'autore e gli uffici di Federalberghi nella persone di Maurizio Santonocito, Angelo Candido e Cristina Rezzi.

Marco Leardini

Presidente Giovani Albergatori Federalberghi

Introduzione

Questa monografia rappresenta la continuazione di un percorso editoriale avviato con il Comitato Nazionale Giovani Albergatori di Federalberghi nel 2005 con l'obiettivo di divulgare alcuni aspetti rilevanti della gestione dell'impresa alberghiera.

Il tema di fondo è lo stesso – gli aspetti economico finanziari dell'impresa alberghiera – ma cambia ancora una volta la prospettiva d'indagine.

Con questo lavoro, infatti, si vuole sottolineare la poderosa valenza informativa che possiede il Piano di sviluppo aziendale, uno strumento di cui inizia a dotarsi un numero sempre crescente di imprese, desiderose di impostare la gestione nel rispetto dei dettami dell'efficacia e dell'efficienza.

Sarà evidenziato come, mediante una corretta stesura del Piano, è possibile attuare la moderna tecnica di gestione per obiettivi (MBO - management by objectives).

Anche nel settore alberghiero, la complessità è tale che questo strumento diviene un prezioso quanto indispensabile *compagno di viaggio*, specialmente nei periodi di turbolenza così forti come i giorni che stiamo vivendo.

Per tal fine, ho ritenuto di proporre come metodo didattico l'analisi di un caso affrontato, con l'accorgimento di considerare i dati riportati come meri esempi poiché, ovviamente, sono stati opportunamente alterati.

La disamina del caso è preceduta da un corpus teorico che contiene soltanto una sintesi estrema delle parti che compongono il Piano di sviluppo, nella consapevolezza che l'opera non possa definirsi esaustiva (per gli approfondimenti, si rinvia alle letture consigliate); molti aspetti sono stati solo richiamati essendo stati già trattati nelle due precedenti pubblicazioni disponibili sul sito istituzionale.

Nell'assumermi tutte le responsabilità di quanto scritto dichiaro, come sempre, la disponibilità a chiarimenti e/o confronti sul tema anche a mezzo mail (forefice@odc.napoli.it).

Devo a questo punto dare spazio ai ringraziamenti.

Per cominciare, rivolgo i miei ringraziamenti al Dott. Alessandro Cianella ed al Presidente Bernabò Bocca, che per la terza volta hanno voluto concedermi la fiducia.

Un ringraziamento particolare è rivolto al Presidente del Comitato Nazionale Giovani Albergatori Marco Leardini, alla Giunta, al Consiglio Direttivo ed al gruppo di lavoro che mi ha affiancato nella scelta dell'impostazione da adottare sotto la sapiente guida di Angelo Candido.

Non posso omettere i ringraziamenti al Past President Vincenzo Bianconi, che per primo ha creduto nella validità di questi progetti editoriali.

Da ultimo un ringraziamento a mia moglie Simona, che non mi ha mai fatto pesare i giorni di assenza dedicati alla stesura di questa pubblicazione.

Napoli, 28/10/2008

Francesco Orefice

1. Che cos'è e come si articola un Piano di sviluppo

Il Piano di sviluppo¹ è uno strumento fondamentale della funzione Programmazione e Controllo di gestione e consiste in un lavoro volto ad esplicitare, esaminare e motivare in modo completo ed esaustivo le caratteristiche di un progetto imprenditoriale verificandone anticipatamente la fattibilità concreta, i ritorni economici e la compatibilità finanziaria.

Mediante il Piano di sviluppo si mira a modificare il ruolo dell'impresa nel suo contesto di riferimento (arena competitiva), con l'obiettivo di migliorare la forza competitiva attraverso la più corretta valorizzazione delle risorse disponibili e acquisibili.

Si tratta, in altre parole, dello strumento privilegiato su cui basare le decisioni di sviluppo di un'azienda *prima* della gestione.

Il Piano di sviluppo, generalmente, comprende:

- la descrizione del business (da chi è stata fondata l'azienda, il settore di attività, i servizi offerti, la struttura organizzativa, eventi significativi del passato, l'assetto societario, ecc.);
- l'analisi del mercato di riferimento e la segmentazione della clientela in base a criteri geografici, demografici e motivazionali;
- le strategie da assumere nei confronti dei principali interlocutori (clienti, concorrenti, fornitori, finanziatori, dipendenti, ecc.);
- il piano operativo, contenente le scelte relative alla localizzazione, alla modalità di erogazione dei servizi, ai tempi di attuazione degli investimenti, ecc.;
- l'analisi dei flussi economici prospettici relativi ad un periodo generalmente compreso tra i tre o cinque anni;
- l'individuazione delle fonti di finanziamento per la copertura degli investimenti previsti.

Le finalità che si propone il Piano di sviluppo sono:

¹ Il Piano di sviluppo prende anche il nome di Piano industriale o Profit plan; quando fa riferimento ad una nuova iniziativa imprenditoriale prende il nome di Business plan, seguendone sostanzialmente lo stesso schema di redazione.

- esplicitare le strategie, costringendo l'imprenditore a definire in anticipo il quadro delle idee-competenze-risorse da impiegare;
- tracciare una rotta precisa, con obiettivi sempre misurabili;
- consentire un controllo dell'iniziativa, qualora venga stabilita l'implementazione del Piano;
- coinvolgere e motivare i tutti i membri che possono contribuire al successo mediante la condivisione della *mission*;
- favorire la presentazione ad interlocutori esterni.

In sintesi, il Piano di sviluppo per un'impresa alberghiera risulta articolato nelle seguenti parti:

Analisi strategica Strategia competitiva Piano di marketing Piano degli investimenti Piano organizzativo Piano operativo	PARTE QUALITATIVA
Piano economico Piano finanziario	PARTE QUANTITATIVA

Naturalmente, l'obiettività del piano è il requisito indispensabile per la correttezza della stesura e, per tal motivo, il ricorso ad un consulente esterno potrebbe costituirne garanzia risultando quest'ultimo immune da coinvolgimenti emotivi.

2. I destinatari del Piano di sviluppo

Il Piano di sviluppo, come visto, può avere molteplici fruitori/destinatari.

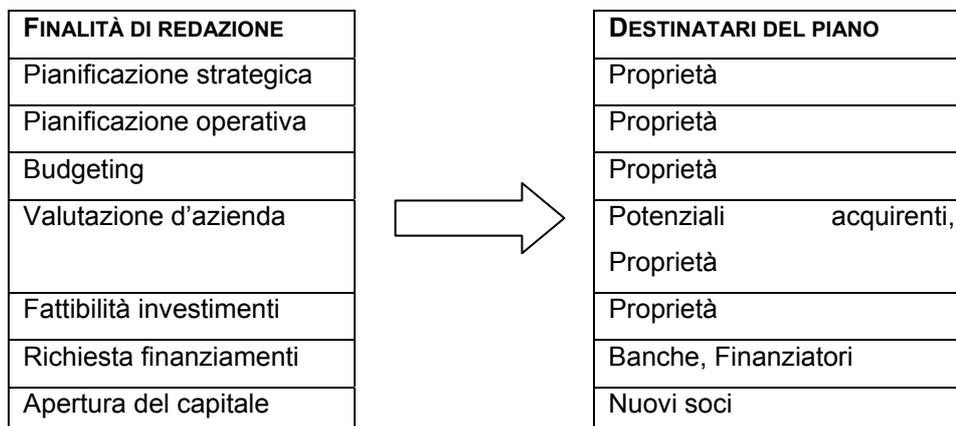
Per cominciare, risulta indispensabile all'imprenditore preposto alla direzione delle imprese alberghiere per verificare in anticipo la probabilità di successo di un nuovo piano degli investimenti atto a modificare la forza competitiva dell'impresa.

Sempre restando all'interno dei confini organizzativi, il Piano di sviluppo risulta utile per il personale aziendale; infatti, è necessario che tutti i protagonisti della produzione del servizio operino in modo corale, avendo condiviso la strategia dell'impresa.

Inoltre, il Piano di sviluppo rappresenta un valido strumento di conoscenza per gli interlocutori esterni quali banche, investitori, ecc. Con l'entrata in vigore degli accordi di Basilea II, gli istituti di credito eroganti richiedono questa documentazione ai fini della valutazione dell'affidabilità aziendale, a sua volta strumentale per l'assegnazione del *rating* all'impresa richiedente.

Frequenti sono anche i casi in cui si decide di ampliare la compagine societaria, mediante l'ingresso di nuovi soci. In questo caso il Piano di sviluppo rappresenta l'elemento indispensabile di valutazione della convenienza dell'investimento.

Qui di seguito si presenta la schematizzazione delle possibili finalità della redazione di un Piano di sviluppo aziendale e dei destinatari ai quali si rivolge:



3. L'Analisi strategica

L'Analisi strategica rappresenta la prima parte del Piano di sviluppo e contiene la storia dell'azienda, il profilo dei soci e delle risorse impegnate nella gestione, la descrizione dei prodotti/servizi offerti e la tipologia della clientela servita.

Il grado di dettaglio di questa parte è naturalmente funzione della finalità della redazione del Piano e dei destinatari cui è rivolto.

Ma l'aspetto centrale di questa parte è rappresentata dall'analisi finalizzata ad evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'impresa misurandone nel contempo anche il grado di forza.

Quest'approccio, che non può prescindere dall'osservazione dei concorrenti diretti o indiretti (*benchmarking*), comprende anche l'analisi delle opportunità e delle minacce provenienti dal mercato di riferimento dell'impresa.

Il portato di quest'analisi è una matrice (o quadro di sintesi) che fornisce preziose indicazioni a chi è preposto alla formulazione delle scelte (vedi schema sottostante).

	Rilevanza		
<u>Punti di forza</u>			
<u>Punti di debolezza</u>			
<u>Opportunità</u>			
<u>Minacce</u>			
	Bassa	Media	Alta

L'acquisizione di conoscenze in merito alla domanda, alle sue esigenze e al comportamento tenuto dalle altre aziende del settore consente all'imprenditore di valutare non solo il grado di efficacia delle proprie strategie, ma anche di cogliere le opportunità di mercato latenti.

L'attenzione sarà proporzionale al grado di forza delle variabili considerate dall'analisi con un'utilità sintetizzabile nei seguenti comportamenti:

- valorizzazione e difesa dei punti di forza;
- rimozione e/o riduzione dei punti di debolezza;
- valorizzazione delle opportunità offerte dal mercato;
- difesa dalle minacce provenienti dal mercato.

4. La Strategia competitiva

Il portato dell'Analisi strategica consente la formulazione della Strategia competitiva dell'impresa alberghiera.

Questa parte rappresenta il *cuore* del Piano di sviluppo e, in buona sostanza, definisce i comportamenti di fondo dell'impresa riassumibili in:

- la modalità di competizione dell'impresa rispetto alla sua concorrenza diretta (imprese alberghiere), indiretta (bed & breakfast, agriturismi, affittacamere, ecc.) e potenziale (nuove imprese non ancora presenti nel mercato);
- il livello di qualità del servizio offerto;
- il rapporto qualità/prezzo del servizio;
- la clientela obiettivo (opportunamente segmentata secondo parametri geografici, demografici, sociali ed economici).

Tutti i comportamenti sono volti all'ottenimento (o al consolidamento) di un vantaggio competitivo durevole e difendibile rispetto alla concorrenza basato sulle competenze distintive.

Per competenze distintive s'intende l'insieme di ciò che l'impresa alberghiera "sa fare bene" e che viene riconosciuto dai suoi clienti (ma anche fornitori, ecc.).

Ne consegue che le competenze distintive devono essere oggetto di costante valorizzazione ma anche aggiornamento e confronto con la concorrenza.

Le strategie competitive che l'impresa alberghiera può decidere di implementare, rispetto alle sue singole aree d'affari, si distinguono in:

- Leadership di costo: la competizione è basata sul prezzo nel senso che si mira alla minimizzazione dei costi di produzione rispetto ai concorrenti del settore (è la strategia seguita dall'impresa alberghiera che cerca di farsi preferire dalla clientela per la tariffa più bassa);

- Differenziazione: si tende a caratterizzare il servizio in modo tale da renderlo unico rispetto a quello della concorrenza per qualità, immagine o prezzo (è la strategia seguita dall'impresa alberghiera che cerca di farsi scegliere per il suo rapporto qualità/prezzo);
- Focalizzazione: l'impresa mira a specializzarsi sulla soddisfazione di esigenze particolari di una determinato *target* di clienti (è il caso dell'impresa alberghiera che decide di specializzarsi nel servizio dedicato ad un certo segmento di clientela).

Da ultimo, va detto che questa parte del Piano di sviluppo stabilisce l'*orientamento strategico di fondo*, ossia il modo col quale l'impresa alberghiera decide di apparire agli occhi di tutti i suoi principali *stakeholders* (clienti, dipendenti, finanziatori, fornitori, finanziatori, ecc).

5. Il Piano di marketing

In questa sezione del Piano di sviluppo è necessario esplicitare in modo chiaro e completo gli obiettivi di vendita e le politiche da adottare per il loro conseguimento.

Naturalmente, non è possibile centrare obiettivi di vendita senza preventivamente conoscere gusti e aspettative della clientela obiettivo.

L'intento del Piano di marketing consiste proprio nell'individuazione delle azioni da intraprendere per provvedere alla piena soddisfazione delle esigenze stesse (*customer satisfaction*)².

La strategia di marketing trova sostegno sull'uso di quattro leve (o politiche) che compongono il cosiddetto *marketing mix*:

- Prodotto: si fa riferimento alle caratteristiche qualitative, tecniche o di immagine del servizio offerto dall'albergo rispetto alle funzioni che assolve, ai bisogni che è destinato a soddisfare e rispetto alla clientela individuata come target;
- Prezzo: il prezzo dovrebbe essere funzione di una serie di variabili quali l'elasticità della domanda, il ruolo psicologico del prezzo presso i clienti, la struttura dei costi aziendali e il profitto atteso. Qualche volta, tuttavia, il prezzo è fissato direttamente dal mercato e per l'impresa alberghiera diventa una variabile poco gestibile (in tal caso si dice che i costi si fanno sui prezzi);
- Promozione: in quest'area del marketing mix vengono fatte rientrare tutta una serie di iniziative finalizzate a far conoscere il prodotto a terzi e a spingere le vendite dell'impresa. Rientrano tra queste tecniche la pubblicità attraverso i differenti media, le offerte di vendita (promozioni, ecc.), ecc.
- Distribuzione: altrettanto importante, nella definizione della politica commerciale dell'albergo, è la scelta dei canali di vendita da utilizzare per raggiungere i clienti obiettivo; per fare alcuni esempi si va dalle forme più innovative dei portali web o del sito internet

² Per approfondimenti in merito all'argomento, si rinvia alle precedenti pubblicazioni disponibili sul sito internet di Federalberghi.

dell'albergo, fino alle forme più tradizionali (tour operator e agenzie di viaggi).

Ciascuna impresa determinerà il suo marketing-mix autonomamente nell'intento di massimizzare il profitto.

6. Il Piano degli investimenti ed il Piano operativo

Generalmente il Piano di sviluppo, per le sue stesse finalità di redazione, prevede che nel periodo considerato vengano effettuati alcuni investimenti (opere murarie, attrezzature, immobili, impianti, macchinari, ecc.) di rilevanza economica più o meno consistente.

Con il Piano degli investimenti, in sostanza, si provvede ad elencare tutti i beni di cui risulterà necessario dotarsi per poter raggiungere i nuovi obiettivi fissati.

La somma delle stime di tutti gli importi relativi ai suddetti beni costituirà la dimensione complessiva dell'investimento da effettuare e, pertanto, fornisce un'informazione di importanza rilevante che avrà implicazioni sia economiche (maggiori costi) che finanziarie (dove prendere le risorse finanziarie individuate)³.

Naturalmente, non tutti i beni potranno (o dovranno) essere disponibili nello stesso tempo.

E' per questo motivo che il Piano degli investimenti è generalmente corredato dal **Piano operativo**, che indica la scansione temporale dell'entrata in funzione di tutti i beni di cui l'impresa ha deciso di dotarsi.

Si tratta, in estrema sostanza, di un foglio di lavoro (redatto dopo aver consultato tutti i fornitori interessati) indicante la propedeuticità delle azioni fornendo nel contempo uno stimolo al rispetto dei tempi necessari all'entrata in funzione dei nuovi investimenti.

³ Questi concetti saranno meglio esplicitati nei paragrafi relativi al Piano economico ed al Piano finanziario.

7. Il Piano organizzativo

Il Piano organizzativo indica i ruoli (mansioni) ricoperti da ciascun dipendente.

Generalmente, il Piano di sviluppo comporta un incremento dell'organico aziendale in funzione delle esigenze del piano stesso.

Conoscendo l'importanza che la risorsa umana possiede nella determinazione del successo aziendale - in special modo per le imprese alberghiere - ne deriva che debba essere redatto un nuovo organigramma teso ad indicare quali ruoli saranno assegnati alle nuove risorse evidenziando, possibilmente, le *skills* di cui sono dotate.

Inoltre, la stesura del Piano organizzativo rappresenta anche l'occasione la valutazione delle risorse umane disponibili e per studiare eventuali cambi di ruolo (*job rotation*).

Questo processo risulta necessario alla direzione per comprendere se si è dotati di risorse coerenti con la strategia che l'impresa vuole perseguire ma anche per assicurare eventuali interlocutori esterni che dovessero venire a contatto con il Piano di sviluppo.

Un aspetto che non andrebbe mai trascurato è quello relativo alle tecniche di motivazione delle risorse umane.

Essendo noto, infatti, che nell'impresa alberghiera, come in tutte le altre tipologie di imprese, la risorsa umana riveste un ruolo decisivo nel conseguimento degli obiettivi, sarebbe opportuno prevedere tecniche incentivanti (premi) differenti a seconda dei ruoli ricoperti.

8. Il Piano economico

Come anticipato nei paragrafi precedenti, il Piano di sviluppo ambisce a modificare, spesso in modo sostanziale, le performance dell'impresa poiché sono generalmente previste azioni atte ad incrementare il tasso di occupazione e/o il ricavo medio camera; anche la struttura dei costi subirà delle modifiche per effetto di nuove assunzioni e/o nuovi investimenti e/o incremento dei debiti.

Il Piano economico rappresenta, dunque, il cuore della parte quantitativa del Piano di sviluppo, consistendo nella traduzione in termini di ricavi, costi e risultati attesi delle strategie formulate.

Si tratta, in estrema sostanza, di costruire dei conti economici previsionali che, in accordo al dettame della prudenza, anticipano i flussi di ricavi e costi che si manifesteranno in un arco temporale di 3/5 anni.

Questo documento di sintesi prende anche il nome di Budget economico⁴.

Va detto che il Piano economico si basa su una serie di assunzioni che possono risultare più o meno fondate.

Per tal fine si avvale di un importante strumento di supporto che prende il nome di Analisi di sensibilità (*what if analysis*); mediante questo strumento si comprende in anticipo, mediante delle simulazioni, quali potranno essere i risultati aziendali al mutare delle variabili che incidono maggiormente sul successo dell'iniziativa; mediante queste simulazioni diviene anche possibile disporre di più scenari (ottimistico, pessimistico, ecc.) da confrontare periodicamente con i risultati a consuntivo.

⁴ Per la costruzione del Budget economico si rinvia alle già citate pubblicazioni disponibili sul sito di Federalberghi.

9. Il Piano finanziario

Il Piano finanziario completa, insieme con il Piano economico, la parte quantitativa del Piano di Sviluppo.

Rappresenta la naturale integrazione del Piano economico che non potrebbe essere elaborato senza la concomitante elaborazione del Piano finanziario (il processo costruttivo è iterativo)⁵.

Questo strumento, in sostanza, ha la finalità di individuare - nel corso dell'arco temporale preso in considerazione - il fabbisogno di risorse finanziarie (quantità e natura) e, conseguentemente, le fonti di copertura.

Conoscere in anticipo quando e quante risorse finanziarie saranno necessarie per sostenere le nuove strategie dell'impresa alberghiera rappresenta un'opportunità fondamentale per la direzione che, in anticipo, potrà valutare la fonte più conveniente sulla scorta della considerazione di molteplici parametri (leva finanziaria).

Qui di seguito è riportato uno schema di sintesi delle principali occasioni di uso/fabbisogno di risorse finanziarie con le relative possibili fonti di copertura.

IMPIEGHI/USI	FONTI
Incremento immobilizzazioni	Decremento immobilizzazioni
Incremento attivo circolante	Decremento attivo circolante
Decremento del patrimonio netto	Incremento del patrimonio netto
Decremento dei debiti	Incremento dei debiti

⁵ Per le tecniche di costruzione del Piano finanziario si rinvia alle pubblicazioni disponibili sul sito di Federalberghi.

10. Il caso Hotel Stella srl

Descrizione dell'impresa

L'Hotel Stella è un'impresa alberghiera tre stelle localizzata in una regione del Centro Italia.

L'azienda, fondata nel 1981, presentava le seguenti caratteristiche:

- 50 camere doppie non differenziate, tutte dotate di climatizzatore, bagno, frigobar, tv e scrivania;
- è aperta tutto l'anno;
- servizio ristorazione (rivolto ai clienti dell'albergo);
- sala congressi da 150 posti;
- clientela *leisure*;
- gestione di tipo familiare, con quattro soci impegnati a tempo pieno.

Negli anni, l'azienda ha prodotto utili soddisfacenti, al punto da consentire alcuni interventi finalizzati all'*upgrading* delle camere, della cucina, della sala ristorante e degli ambienti comuni.

Tuttavia, nel triennio 2004-2006, si è assistito ad un preoccupante calo del tasso di occupazione e, conseguentemente, a perdite progressive di cospicua entità.

La causa del calo di presenze era stata individuata, dalla stessa proprietà, nel notevole incremento di camere che si era verificato nella *destination* nel corso dell'ultimo quinquennio; strutture più moderne ed aggressive avevano sottratto una consistente quota di mercato alle imprese alberghiere storiche che non erano riuscite ad approntare in tempi rapidi delle strategie di difesa adeguate.

Di qui la decisione di interpellare all'inizio del 2007 un consulente di direzione aziendale per concertare alcune scelte con effetti di lungo termine sul futuro della società.

Il consulente, per prima cosa, chiese di analizzare alcuni fondamentali indici di gestione, qui di seguito riportati.

Tab. 1: Indicatori di sintesi della gestione

Indicatori di sintesi	2004	2005	2006
Risultato operativo (€)	-78.104,00	-102.487,00	-193.793,00
Risultato d'esercizio (€)	-113.587,00	-154.600,00	-221.583,00
Tasso di occupazione (%)	48,56%	44,21%	40,63%
Ricavo medio camera (€)	31,04	32,84	33,13

Com'è evidente, i conti economici del periodo preso in considerazione rilevavano un risultato negativo già al livello della gestione caratteristica (Risultato operativo), poi aggravato dall'eccessiva esposizione debitoria e dalla gestione fiscale.

Gli altri due indicatori, informavano sulla perdita progressiva di competitività e sull'incapacità di adeguare le tariffe alla stessa inflazione.

L'indisponibilità dell'impianto di contabilità analitica non consentiva di individuare il centro di profitto (o i centri) responsabile delle perdite aziendali; non era dato, pertanto, conoscere la performance del Centro Camere, del Centro Ristorazione e del Centro Congressi.

Anche la carenza di statistiche circa il tasso d'occupazione ed il ricavo medio camera per categoria della località (*destination*) non aiutava nell'attuazione dell'Analisi strategica.

Nonostante la premura di porre in essere interventi correttivi della gestione, si stabilì di procedere alla costruzione della contabilità analitica per l'esercizio 2006; ciò risultò utile per la comprensione delle variabili sensibili da utilizzare per ritornare, nel più breve tempo possibile, alla produzione di utili di esercizio.

Il risultato ottenuto (riportato nella pagina seguente) evidenziava che già al livello della gestione operativa (Risultato operativo) si registrava, in tutte le divisioni, un risultato negativo.

Tuttavia, la presenza di margini di contribuzione positivi, indicava che un incremento delle presenze, da quantificare, sarebbe stato bastevole per il riequilibrio economico.

Senza dubbio, la maggiore responsabilità alla produzione di un risultato negativo era ascrivibile al Centro Ristorante, situazione peraltro molto frequente nelle imprese alberghiere.

Ma ciò che destava una maggiore preoccupazione era il risultato negativo della Divisione Camere che, al contrario, dovrebbe assorbire le perdite del Centro Ristorazione generando risultati complessivamente positivi.

E, cosa ancora più grave, il trend dei risultati lasciava pensare che la perdita progressiva di competitività rispetto ai nuovi concorrenti (*newcomers*) non si sarebbe invertito in assenza di cambiamenti consistenti nella formula imprenditoriale (*business*).

Tab. 2: Contabilità analitica per Centri di profitto esercizio 2006

2006	Totale	Camere	Ristorante	Congressi	Altro
Distribuzione Ricavi Centri	100,00%	53,06%	26,03%	14,21%	6,70%
Ricavi delle prestazioni	462.948,67	245.658,12	120.508,17	65.763,37	31.019,00
Totale Valore Produzione	462.948,67	245.658,12	120.508,17	65.763,37	31.019,00
Costi per mat. prime, suss. c.	108.156,14	37.074,88	48.203,27	12.015,00	10.863,00
Costi per servizi variabili	101.071,00	61.250,00	28.954,00	10.867,00	-
Totale Costi Variabili	209.227,14	98.324,88	77.157,27	22.882,00	10.863,00
Margine di contribuzione	253.721,52	147.333,25	43.350,90	42.881,37	20.156,00
Così per servizi fissi	35.121,00	18.636,53	9.142,20	4.989,05	2.353,22
Costi per god.to beni di terzi	12.245,00	6.497,66	3.187,44	1.739,44	820,45
Costi per il personale	324.657,13	192.018,32	84.510,10	46.118,60	-
Ammortamenti e acc.ti	55.000,00	29.185,09	14.316,81	7.812,93	3.685,17
Oneri Diversi di Gestione	20.492,00	10.873,83	5.334,18	2.910,96	1.373,03
Totale Costi Fissi	447.515,13	257.211,44	116.490,74	63.570,99	8.231,87
Totale Costi Operativi	656.742,27	355.536,31	193.648,00	86.452,99	19.094,87
Risultato Operativo	-193.793,60	-109.878,19	-73.139,83	-20.689,62	11.924,13
Proventi finanziari					
Oneri finanziari	21.247,00	11.274,46	5.530,72	3.018,21	1.423,62
Risultato Gest. Finanziaria	-21.247,00	-11.274,46	-5.530,72	-3.018,21	-1.423,62
Risultato ante imposte	-215.040,60	-121.152,66	-78.670,55	-23.707,82	10.500,52
Imposte sul reddito	6.543,18	3.472,06	1.703,23	929,48	438,41
Risultato d'esercizio	-221.583,78	-124.624,71	-80.373,77	-24.637,30	10.062,10

n.b.: I costi indiretti sono stati attribuiti ai differenti centri di profitto secondo la logica di distribuzione del fatturato.

L'Analisi strategica

Per completare il quadro informativo, fu necessario procedere all'Analisi strategica mediante la Swot analysis, capace di evidenziare i punti di forza e di debolezza aziendali come pure le opportunità e le minacce offerte dal mercato di riferimento.

Come si evince dalla tabella contenuta nella pagina seguente, l'Hotel Stella presentava alcuni punti di forza di rilevanza media e alta riassumibili nelle competenze gestionali e del personale, nella reputazione, come pure nella qualità della ristorazione.

Tra i punti di debolezza, invece, spiccava la scarsa capacità di innovazione del servizio offerto e la forza competitiva, specialmente nei confronti dei nuovi concorrenti; l'età media del personale, inoltre, risultava piuttosto avanzata e questo poteva rappresentare un ostacolo all'introduzione di cambiamenti.

Quanto alle opportunità offerte dal mercato, appariva rilevante la capacità di attrarre flussi turistici da parte della *destination* e l'insistenza su un'area nota per i suoi eccellenti prodotti dell'enogastronomia, con la possibilità di intercettare questo nuovo consistente e crescente segmento di domanda.

Tra le minacce, da rilevare il trend crescente del numero di camere della *destination* e la capacità innovativa dei nuovi concorrenti.

La rilevazione di questi aspetti favorì il confronto tra la proprietà ed il consulente che consentì, in tempi ristretti, la formulazione di un piano per fronteggiare lo stato di crisi.

L'alternativa, rappresentata dall'uscita dal mercato da perseguire mediante la vendita dell'azienda o la liquidazione, subito scartata dai soci.

Venne elaborato, così, quello che viene definito un *turnaround*, ovvero un Piano di risanamento che è comunque sempre ascrivibile nella famiglia dei Piani di sviluppo aziendali.

Era necessario riconsiderare la formula imprenditoriale per adeguarla alle rinnovate esigenze della domanda, alle opportunità offerte del mercato e alla forza competitiva della concorrenza.

Si sarebbe trattato di una vera e propria *rivoluzione* del modello gestionale adottato in passato.

Tab. 3: Swot analysis dell'Hotel Stella srl

Variabili	Rilevanza		
<u>Punti di forza</u>			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competenze gestionali ✓ Alta reputazione presso gli stakeholders ✓ Capacità produttiva inutilizzata ✓ Qualità della ristorazione ✓ Ampia disponibilità di spazi non utilizzati ✓ Efficienza del personale ✓ Clientela fidelizzata
<u>Punti di debolezza</u>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modello di gestione superato ✓ Sala congressi non utilizzata 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovazione ✓ Forza competitiva ✓ Età del personale
<u>Opportunità</u>			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destination attrattiva ✓ Sviluppo di domanda ad alto reddito ✓ Insistenza in area a forte vocazione enogastronomica
<u>Minacce</u>			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trend offerta camere in costante aumento ✓ Presenza di newcomers agguerriti
	Bassa	Media	Alta

La strategia competitiva

L'obiettivo di lungo termine consisteva nel ripristino dell'equilibrio economico: bisognava tornare alla produzione di utili tali da remunerare adeguatamente il capitale investito dal gruppo imprenditoriale⁶.

Per tal fine, si stabilì di far leva sui punti di forza cercando nel contempo di rimuovere alcuni punti di debolezza e di sfruttare le opportunità offerte dal mercato.

Le azioni individuate, combinate in quella che sarebbe stata la nuova strategia competitiva, risultarono essere:

- 1) differenziazione dell'offerta di camere mediante la realizzazione di 5 *suite* e di 15 *superior*, mantenendo invariate 25 camere standard (il numero complessivo passava pertanto da 50 a 45);
- 2) attivazione di una *Wellness area*, composta da una palestra, una piscina, sala relax e box dedicati ai massaggi;
- 3) ampliamento del *business* ristorazione, con focalizzazione sulla cucina tipica e conseguente apertura anche alla clientela esterna;
- 4) potenziamento del *business* congressuale;
- 5) un nuovo sito internet per promuovere la nuova immagine e capace di consentire le prenotazioni on-line.

L'implementazione di questa nuova strategia competitiva avrebbe dovuto generare i seguenti effetti:

- 1) un incremento del tasso di occupazione conseguito mediante il nuovo *allotment* che riduceva complessivamente il numero di camere destinando le *standard* alla clientela già fidelizzata e le *superior* e le *suite* ai nuovi *target group* con maggiore capacità reddituale e di spesa;
- 2) un notevole incremento del contenuto di servizio, ottenuto dalla presenza di un'area benessere e di un ristorante tipico, di grande interesse per i cultori dell'enogastronomia;

⁶ Concetto di creazione di valore.

- 3) incremento delle presenze per effetto di un maggior numero di eventi organizzati nel Centro congressi;
- 4) un complessivo incremento di contenuto di servizi e di qualità degli stessi senza entrare in competizione con le strutture a 4 stelle.

L'azienda, in sostanza, doveva riposizionarsi rispetto alla concorrenza, proponendosi con il più elevato rapporto qualità/prezzo della sua categoria.

Queste azioni si sarebbero dovute tradurre in maggiori ricavi che avrebbero dato un notevole sollievo al conto economico dell'albergo, consentendogli nell'arco di alcuni anni di centrare l'obiettivo strategico.

Tuttavia queste azioni, con i relativi effetti attesi, andavano testati sia sotto il profilo qualitativo che sotto il profilo quantitativo.

Si trattava, in sostanza, di verificare *come* effettivamente attuare le azioni individuate e di misurarne, mediante opportune simulazioni, l'impatto economico e finanziario che avrebbero potuto generare.

Il piano di marketing

Il Piano di marketing, in estrema sostanza, si basava sui seguenti pilastri:

- le camere standard sarebbero state vendute alle stesse tariffe del 2006 al fine di garantire un flusso certo di ricavi;
- le camere *superior* e le *suite* sarebbero state vendute a tariffe notevolmente più elevate, essendo state realizzate per intercettare nuovi segmenti di clientela ad alto reddito;
- l'accesso all'Area Benessere avrebbe avuto un prezzo di € 15,00, finalizzato alla copertura dei costi diretti; infatti, non veniva considerato come centro di profitto autonomo, bensì quale strumento di richiamo per la nuova tipologia di clientela obiettivo;

- il menù del ristorante sarebbe stato interessato da un notevolissimo ridimensionamento e avrebbe visto presenti soltanto alcuni piatti tradizionali della cucina regionale e locale, con la possibilità di pagare un prezzo fisso; questo avrebbe consentito un incremento notevole della capacità produttiva della cucina con una sola risorsa aggiuntiva;
- la carta dei vini, precedentemente contenuta nel menù, sarebbe stata ampliata grazie a nuovi accordi di fornitura con aziende vitivinicole locali; la somministrazione di bicchieri alla mescita (opzionale) avrebbe consentito ai clienti cultori di gustare un maggior numero di etichette incrementando notevolmente il margine di contribuzione del reparto Food & Beverage;
- avvio di contatti con il maggior numero di associazioni enogastronomiche. Eventi come degustazioni e concorsi avrebbero senza dubbio aiutato i mesi con tasso di occupazione più basso;
- avvio di contatti con il maggior numero di aziende al fine di sviluppare la clientela *corporate*;
- avvio di contatti con il maggior numero possibile di enti formativi per l'organizzazione di corsi di formazione professionali;
- avvio di contatti con nuovi intermediari commerciali italiani e stranieri in considerazione della rinnovata capacità attrattiva dell'albergo.

Il piano degli investimenti

Per realizzare la strategia competitiva, si sarebbero resi necessari alcuni investimenti che richiedevano diversi mesi per il completamento, oltre un necessario periodo di chiusura di tre mesi nell'autunno 2007.

Per tal motivo, si stabilì che la misurazione degli effetti doveva decorrere a partire dall'esercizio 2008, con primo anno di regime individuato nel 2010.

Qui di seguito si riporta il piano dettagliato degli investimenti con il tempo necessario per l'entrata in funzione⁷.

Tabella 4: Piano degli investimenti

Tipologia	Importo	Mesi
Lavori e arredi nuove camere	400.000,00	12
Wellness area	750.000,00	12
Lavori sala ristorante	100.000,00	3
Arredi sala ristorante	100.000,00	6
Arredi reception e hall	150.000,00	6
Aggiornamento hardware e software	45.000,00	2
Nuovo sito internet	15.000,00	2
Totale investimenti	1.560.000,00	

Com'è evidente il totale degli investimenti superava di poco il milione e mezzo di euro e poteva essere attuato in poco più di 12 mesi.

⁷ Gli importi contenuti in questo prospetto, come tutti gli altri, devono intendersi al netto dell'Iva.

Il Piano organizzativo ed il Piano operativo

L'organico aziendale si presentava così articolato:

n° 1 unità: portiere notturno;

n° 2 unità: servizi ai piani;

n° 1 unità: chef;

n° 2 unità: assistenti cucina;

n° 3 unità: servizio in sala/bar;

n° 1 unità: manutenzione;

Totale: 10 unità

Il nucleo familiare imprenditoriale, composto da tre giovani e un genitore, provvedeva a colmare i fabbisogni nelle varie mansioni (accoglienza, amministrazione, ecc.).

Occasionalmente, si ricorreva a lavoratori interinali per far fronte ai periodi di maggiore affluenza (Agosto) o durante la gestione di eventi quali matrimoni o convegni.

Al fine di sostenere il nuovo piano degli investimenti, si ritenne di assumere tre nuove unità, a partire dall'esercizio 2008, da destinare rispettivamente alle divisioni Camere, Ristorazione e all'Area benessere.

Tutti i lavori preventivati sarebbero stati avviati nel corso del 2007 con completamento previsto nei primi mesi del 2008.

L'attività alberghiera non sarebbe stata interrotta poiché i lavori per le nuove camere avrebbero interessato soltanto il terzo piano, lasciando immutati il primo ed il secondo.

Quanto ai lavori per la Hall ed il Ristorante, sarebbe stato osservato un periodo di chiusura di circa 4 mesi, mentre i lavori relativi alla realizzazione della *Wellness area* sarebbero avvenuti in ambienti recentemente annessi alla struttura alberghiera e, pertanto, non avrebbero rappresentato un intralcio all'attività.

Il Piano economico

In merito alla costruzione dei Conti economici previsionali, si era stabilito, di concerto con la proprietà, di focalizzare l'attenzione esclusivamente sulle divisioni Camere e Ristorazione.

Questa decisione era maturata nella convinzione che l'impresa dovesse tornare all'utile con le due divisioni *core*, nel convincimento che la Divisione Congressi e Wellness potessero generare soltanto ulteriore impulso all'attività.

L'obiettivo del lavoro consisteva nella traduzione quantitativa della nuova strategia competitiva mediante l'utilizzo di ipotesi prudenti, al fine di comprendere se fosse stato possibile tornare a produrre utili soddisfacenti.

Pertanto, si giunse alla costruzione del Budget economico della Room division in accordo ai seguenti assunti:

Assunti Esercizio 2008:

- Ricavi: la stima dei ricavi fu derivata dal nuovo allotment che conduceva ad un RMC pari a € 60,13 e ad un TO del 42,81% (vedi schema sottostante);
- Costi variabili: la stima di questi costi è stata formulata mantenendo invariata l'incidenza percentuale sul fatturato registrata nel 2006;
- Costi fissi: la stima di questi costi è stata formulata mediante un incremento del 5% sui valori dell'esercizio 2006 ad eccezione del costo del lavoro incrementato di un'unità e del costo degli ammortamenti opportunamente riconsiderati per effetto dei nuovi investimenti;
- Oneri finanziari: la stima di questi costi è stata formulata tenendo opportunamente in considerazione gli oneri finanziari derivanti dai nuovi debiti contratti.

Tab. 5: Nuovo allotment camere esercizio 2008

Nuovo Allotment	Camere	Bassa S	Giorni	TO	Ricavi	C. totali	C. vendute
Camere standard	25	40,00	260	35%	91.000,00	6.500	2.275
Camere superior	15	60,00	260	35%	81.900,00	3.900	1.365
Suite	5	80,00	260	35%	36.400,00	1.300	455
Totale	45				209.300,00	11.700	4.095
Nuovo Allotment	Camere	Media S	Giorni	TO	Ricavi	C. totali	C. vendute
Camere standard	25	50,00	45	45%	25.312,50	1.125	506
Camere superior	15	75,00	45	45%	22.781,25	675	304
Suite	5	100,00	45	45%	10.125,00	225	101
Totale	45				58.218,75	2.025	911
Nuovo Allotment	Camere	Alta S	Giorni	TO	Ricavi	C. totali	C. vendute
Camere standard	25	60,00	60	75%	67.500,00	1.500	1.125
Camere superior	15	90,00	60	75%	60.750,00	900	675
Suite	5	120,00	60	75%	27.000,00	300	225
Totale	45				155.250,00	2.700	2.025
Ricavi complessivi					422.768,75	16.425	7.031

Assunti Esercizio 2009:

- Ricavi: la stima dei ricavi fu derivata dal nuovo allotment che conduceva ad un RMC pari a € 71,66 e ad un TO del 52,60% (vedi schema sottostante);
- Costi variabili: la stima di questi costi è stata formulata mantenendo invariata l'incidenza percentuale sul fatturato registrata nel 2006;
- Costi fissi: la stima di questi costi è stata formulata mediante un incremento del 5% sui valori dell'esercizio 2008 ;
- Oneri finanziari: la stima di questi costi è stata formulata tenendo opportunamente in considerazione anche gli oneri finanziari derivanti dai nuovi debiti contratti.

Tab. 6: Nuovo allotment camere esercizio 2009

Nuovo Allotment	Camere	Bassa S	Giorni	TO	Ricavi	C. totali	C. vendute
Camere standard	25	50,00	260	45%	146.250,00	6.500	2.925
Camere superior	15	75,00	260	45%	131.625,00	3.900	1.755
Suite	5	100,00	260	45%	58.500,00	1.300	585
Totale	45				336.375,00	11.700	5.265
Nuovo Allotment	Camere	Media S	Giorni	TO	Ricavi	C. totali	C. vendute
Camere standard	25	60,00	45	60%	40.500,00	1.125	675
Camere superior	15	90,00	45	60%	36.450,00	675	405
Suite	5	120,00	45	60%	16.200,00	225	135
Totale	45				93.150,00	2.025	1.215
Nuovo Allotment	Camere	Alta S	Giorni	TO	Ricavi	C. totali	C. vendute
Camere standard	25	70,00	60	80%	84.000,00	1.500	1.200
Camere superior	15	100,00	60	80%	72.000,00	900	720
Suite	5	140,00	60	80%	33.600,00	300	240
Totale	45				189.600,00	2.700	2.160
Ricavi complessivi					619.125,00	16.425	8.640

Assunti Esercizio 2010:

- Ricavi: la stima dei ricavi fu derivata dal nuovo allotment che conduceva ad un RMC pari a € 77,66 e ad un TO del 64,52% (vedi schema sottostante);
- Costi variabili: la stima di questi costi è stata formulata mantenendo invariata l'incidenza percentuale sul fatturato registrata nel 2006;
- Costi fissi: la stima di questi costi è stata formulata mediante un incremento del 5% sui valori dell'esercizio 2009 ;
- Oneri finanziari: la stima di questi costi è stata formulata tenendo opportunamente in considerazione anche gli oneri finanziari derivanti dai nuovi debiti contratti.

Tab. 7: Nuovo allotment camere esercizio 2010

Nuovo Allotment	Camere	Bassa S	Giorni	TO	Ricavi	C. totali	C. vendute
Camere standard	25	60,00	260	60%	234.000,00	6.500	3.900
Camere superior	15	75,00	260	60%	175.500,00	3.900	2.340
Suite	5	110,00	260	60%	85.800,00	1.300	780
Totale	45				495.300,00	11.700	7.020
Nuovo Allotment	Camere	Media S	Giorni	TO	Ricavi	C. totali	C. vendute
Camere standard	25	70,00	45	70%	55.125,00	1.125	788
Camere superior	15	90,00	45	70%	42.525,00	675	473
Suite	5	120,00	45	70%	18.900,00	225	158
Totale	45				116.550,00	2.025	1.418
Nuovo Allotment	Camere	Alta S	Giorni	TO	Ricavi	C. totali	C. vendute
Camere standard	25	80,00	60	80%	96.000,00	1.500	1.200
Camere superior	15	110,00	60	80%	79.200,00	900	720
Suite	5	150,00	60	80%	36.000,00	300	240
Totale	45				211.200,00	2.700	2.160
Ricavi complessivi					823.050,00	16.425	10.598

Mediante l'adozione di questi assunti, si rese possibile ottenere i tre conti economici previsionali (budget economici), riportati nella pagina seguente.

Come si può notare agevolmente, la Divisione Camere sarebbe tornata a produrre utili soddisfacenti nonostante l'elevata cautela nella considerazione delle variabili.

Infatti, a regime, un RMC pari a € 77,66 ed un tasso di occupazione del 64,52% certamente non potevano definirsi ambiziosi, anche in considerazione della qualità e quantità dei servizi offerti e dell'offerta proposta dalla concorrenza.

Il risultato d'esercizio passava da una perdita di circa € 125.000,00 del 2006 ad un utile, al netto delle imposte, di circa € 80.000,00.

Tab. 8: Andamento Divisione Camere triennio 2008-2010

Room	2006	2008	2009	2010
Ricavi delle vendite e prestazioni	245.658,12	422.768,75	619.125,00	823.050,00
Totale Valore della Produzione	245.658,12	422.768,75	619.125,00	823.050,00
Costi per mat. prime, suss. e di c.	37.074,88	63.804,52	93.438,73	124.215,21
Costi per servizi variabili	61.250,00	105.409,04	154.366,59	205.211,26
Totale Costi Variabili	98.324,88	169.213,56	247.805,31	329.426,47
Margine di contribuzione	147.333,25	253.555,19	371.319,69	493.623,53
Così per servizi fissi	18.636,53	19.568,36	20.546,78	21.574,12
Costi per god.to di beni di terzi	6.497,66	6.822,54	7.163,67	7.521,86
Costi per il personale	192.018,32	231.619,24	243.200,20	255.360,21
Ammortamenti e accantonamenti	29.185,09	30.644,34	32.176,56	33.785,39
Oneri Diversi di Gestione	10.873,83	11.417,52	11.988,40	12.587,82
Totale Costi Fissi	257.211,44	300.072,01	315.075,61	330.829,39
Totale Costi Operativi	355.536,31	469.285,57	562.880,93	660.255,86
Margine Operativo	-109.878,19	-46.516,82	56.244,07	162.794,14
Proventi finanziari				
Oneri finanziari	11.274,46	19.405,09	28.417,84	37.778,00
Risultato Gestione Finanziaria	-11.274,46	-19.405,09	-28.417,84	-37.778,00
Risultato ante imposte	-121.152,66	-65.921,90	27.826,24	125.016,14
Imposte sul reddito	3.472,06	7.588,31	16.842,53	45.860,63
Risultato d'esercizio	-124.624,71	-73.510,21	10.983,70	79.155,51

Anche per la Divisione Ristorazione gli assunti adottati sono stati improntati alla massima prudenza e sono qui di seguito elencati.

Assunti triennio 2008-2010:

- Ricavi (clienti interni): un ricavo medio pasto di € 20,00 per il 2008, € 25,00 per il 2009 ed € 30,00 per il 2010 nell'ipotesi che ciascun cliente avrebbe optato per la mezza pensione;
- Ricavi (clienti esterni): stesse ipotesi di prezzo con un numero di pasti somministrati pari al 15% dei pasti somministrati ai clienti interni nel 2008, al 20% nel 2009 ed al 25% nel 2010;
- Costi variabili: stessa incidenza dei costi registrata nel 2006 (ipotesi estremamente prudentiale);

- Costi fissi: incremento di un'unità rispetto al 2006 a partire dal 2008 ed incrementi fisiologici del 5% sia per il 2009 che per il 2010;
- Oneri finanziari: la stima di questi costi è stata formulata tenendo opportunamente in considerazione anche gli oneri finanziari derivanti dai nuovi debiti contratti.

Come si evince dall'andamento dei Conti economici previsionali (tab. 10), l'impulso dato dall'incremento delle presenze consentiva di invertire drasticamente la rotta, passando da una perdita di circa € 80.000,00 ad un utile pari a circa € 40.000,00.

Tab. 9: Ricavi della Ristorazione nel triennio 2008-2010

Food & Beverage 2008		
Ricavi Interni Bassa S 163.800,00	Ricavi Esterni Bassa S 24.570,00	Ricavi Totali Bassa S 188.370,00
Ricavi Interni Media S 36.450,00	Ricavi Esterni Media S 5.467,50	Ricavi totali Media S 41.917,50
Ricavi Interni Alta S 81.000,00	Ricavi Esterni Alta S 12.150,00	Ricavi totali Alta S 93.150,00
281.250,00	42.187,50	323.437,50
Food & Beverage 2009		
Ricavi Interni Bassa S 263.250,00	Ricavi Esterni Bassa S 52.650,00	Ricavi Totali Bassa S 315.900,00
Ricavi Interni Media S 60.750,00	Ricavi Esterni Media S 12.150,00	Ricavi totali Media S 72.900,00
Ricavi Interni Alta S 108.000,00	Ricavi Esterni Alta S 21.600,00	Ricavi totali Alta S 129.600,00
432.000,00	86.400,00	518.400,00
Food & Beverage 2010		
Ricavi Interni Bassa S 421.200,00	Ricavi Esterni Bassa S 105.300,00	Ricavi Totali Bassa S 526.500,00
Ricavi Interni Media S 85.050,00	Ricavi Esterni Media S 21.262,50	Ricavi totali Media S 106.312,50
Ricavi Interni Alta S 129.600,00	Ricavi Esterni Alta S 32.400,00	Ricavi totali Alta S 162.000,00
635.850,00	158.962,50	794.812,50

Tab. 10: Andamento Divisione Ristorazione triennio 2008-2010

Food & Beverage	2006	2008	2009	2010
Ricavi delle vendite e prestazioni	120.508,17	323.437,50	518.400,00	794.812,50
Totale Valore della Produzione	120.508,17	323.437,50	518.400,00	794.812,50
Costi per mat. prime, suss. e di c.	48.203,27	129.375,00	207.360,00	317.925,00
Costi per servizi variabili	28.954,00	77.710,99	124.553,82	190.966,31
Totale Costi Variabili	77.157,27	207.085,99	331.913,82	508.891,31
Margine di contribuzione	43.350,90	116.351,51	186.486,18	285.921,19
Così per servizi fissi	9.142,20	9.599,31	10.079,27	10.583,23
Costi per god.to di beni di terzi	3.187,44	3.346,82	3.514,16	3.689,86
Costi per il personale	84.510,10	118.735,60	124.672,38	130.906,00
Ammortamenti e accantonamenti	14.316,81	15.032,65	15.784,29	16.573,50
Oneri Diversi di Gestione	5.334,18	5.600,89	5.880,94	6.174,99
Totale Costi Fissi	116.490,74	152.315,27	159.931,04	167.927,59
Totale Costi Operativi	193.648,00	359.401,26	491.844,86	676.818,90
Margine Operativo	-73.139,83	-35.963,76	26.555,14	117.993,60
Proventi finanziari				
Oneri finanziari	5.530,72	14.845,78	23.794,56	36.481,89
Risultato Gestione Finanziaria	-5.530,72	-14.845,78	-23.794,56	-36.481,89
Risultato ante imposte	-78.670,55	-50.809,54	2.760,58	81.511,71
Imposte sul reddito	1.703,23	5.805,40	14.102,43	44.287,23
Risultato d'esercizio	-80.373,77	-56.614,95	-11.341,85	37.224,48

Il piano finanziario

In merito alle risorse finanziarie, il Piano finanziario redatto evidenziava un fabbisogno strutturale per la copertura degli investimenti da sostenersi nel 2007 (€ 710.000,00) e nel 2008 (€ 800.000,00) cui andava ad aggiungersi un fabbisogno per la copertura delle perdite attese nel 2007 (€ 150.000,00) e nel 2008 (€ 84.000,00).

Le fonti individuate, di lungo termine per il rispetto del criterio dell'omogeneità, furono un finanziamento soci per l'importo di € 1.000.000,00 ed un nuovo mutuo a tasso fisso quindicennale di pari importo.

Questa immissione di nuova finanza, in aggiunta ai flussi di cassa attesi per gli esercizi 2009 e 2010, avrebbe consentito una riduzione della debitoria più onerosa già a partire dall'inizio dell'esercizio 2011.

Tab. 11: Prospetto flussi finanziari 2007-2010

PIANO FINANZIARIO	2007	2008	2009	2010
FONTI DELLA GESTIONE	-150.000,00	-84.448,17	47.602,70	166.738,88
Utile netto esercizio	-200.000,00	-130.125,16	-358,15	116.379,99
Ammortamenti ed acc.ti	50.000,00	45.676,99	47.960,84	50.358,89
IMPIEGHI NON CORRENTI	710.000,00	800.000,00	-	-
Lavori camere	200.000,00	200.000,00		
Wellness area	300.000,00	450.000,00		
Restyling sala ristorante	100.000,00	100.000,00		
Lavori e arredi Hall/reception	50.000,00	50.000,00		
Altro	60.000,00		-	
FONTI NON CORRENTI	1.000.000,00	1.000.000,00	-	-
Nuovi debiti m/l termine	-	1.000.000,00		
Aumento capitale sociale			-	-
Finanziamento soci	1.000.000,00		-	-
SALDO FINANZIARIO	140.000,00	115.551,83	47.602,70	166.738,88
IMPIEGHI CORRENTI	-	-	-	-
Riduzione debiti b/t	-	-	-	-
Incremento magazzino	-	-	-	0
FONTI CORRENTI	-	-	-	-
Nuovi debiti b. termine	-	-	-	-
Fornitori				
SALDO CORRENTE	0,00	0,00	0,00	0,00
RIPORTO PERIODO PREC.	0,00	140.000,00	255.551,83	303.154,53
SALDO COMPLESSIVO	140.000,00	255.551,83	303.154,53	469.893,41

Conclusioni

Il caso esaminato può essere considerato un esempio efficace dell'utilità derivante dall'adozione di un Piano di sviluppo.

Mediante il Piano, infatti, è stato possibile verificare in anticipo quali sarebbero stati gli effetti della cura individuata per il ripristino delle condizioni di salute dell'impresa alberghiera.

La possibilità di conoscere in anticipo di quanto devono crescere il tasso di occupazione (TO) ed il ricavo medio camera (RMC) per il ritorno all'utile risulta fondamentale per l'impostazione di qualsiasi scelta strategica che impatti sulla struttura di costi e ricavi; è altrettanto importante stimare sempre correttamente il fabbisogno di risorse finanziarie (capitale fisso e circolante) individuandone, nel contempo, le fonti appropriate di copertura.

Purtroppo molto spesso si è assistito a casi di imprese che - sia pur in condizioni di equilibrio economico - sono entrate in crisi irreversibili per errate valutazioni di carattere finanziario.

Dunque, al pari di un navigante che si appresta a percorrere un lungo tragitto, possiamo dire con assoluta certezza che anche l'imprenditore deve sforzarsi di tracciare *prima* la rotta (gli obiettivi di breve, medio e lungo termine), considerando tutte le variabili controllabili (e non) che possono interferire sul conseguimento degli stessi.

Fuor di metafora, è importante ricordarsi che è sempre necessario:

- conoscere in anticipo la combinazione di risorse che consente di produrre gli utili soddisfacenti;
- individuare gli obiettivi intermedi, al fine di poter verificare in ogni momento se si sta procedendo nella direzione giusta;
- stimare correttamente le competenze che risulteranno necessarie per l'attuazione del Piano;
- verificare che gli obiettivi segnati siano effettivamente raggiungibili con la dotazione delle risorse disponibili e/o acquisibili, anche in

considerazione degli scenari mutevoli (domanda, concorrenza, ecc.).

Ma forse l'aspetto più qualificante di un Piano di sviluppo è rappresentato dalla sua *credibilità*.

Infatti, anche una redazione molto dettagliata potrebbe risultare inefficace se gli assunti che ne sono alla base non si dimostrano corretti; si può affermare che una pianificazione sbagliata è pericolosa almeno quanto la sua assenza.

Ne consegue che questo strumento, al pari degli altri strumenti di simulazione, dispiega la sua valenza soltanto quando usato con la dovuta cautela e, pertanto, se ne raccomanda l'uso a mani esperte.

Lettere consigliate

- Benevolo C., Grasso M. "L'impresa alberghiera" Franco Angeli, 2005.
- Borello A. "Il business plan" McGraw-Hill, 2005.
- Liberatore G. "Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere" Franco Angeli, 2001.
- Mauri A.G. "Le imprese alberghiere" McGraw-Hill, 2004.
- Zalamena M. "Il controllo di gestione nel settore turistico alberghiero" in Bocchino U. "Manuale di controllo di gestione" Il Sole 24 ore, 2000.

Note sull'autore

Francesco Orefice è Dottore Commercialista, Revisore Contabile e Dottore di Ricerca in Economia aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II.

Esercita l'attività di consulente di direzione negli ambiti della Programmazione e Controllo di gestione e delle Valutazioni aziendali ricoprendo anche incarichi di amministratore e sindaco.

E' Presidente della Commissione di Studi Strategie e Controllo dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili del Tribunale di Napoli.

E' docente di corsi di formazione professionale post-laurea e post-diploma.

E' autore di pubblicazioni sui temi della Programmazione e Controllo di gestione e della Valutazione delle aziende.