

# **Il controllo di gestione nell' "industria dell'ospitalità"**

di Andrea Dalledonne (A.D.D. s.r.l. - Consulenza di Direzione per l'impresa) e  
Gianmichele Salvaggio – Francesco Aurigi (Gruppo PRO s.p.a)

**Il settore alberghiero si caratterizza da un lato per un livello di offerta organicamente rigida e dall'altro per una domanda tendenzialmente elastica e stagionale. Questi fattori strutturali, in concomitanza con quelli congiunturali (un evento imprevisto, una mancata nevicata in montagna oppure una situazione di maltempo permanente possono compromettere il risultato di un'intera stagione), rendono tutt'altro che agevole la gestione aziendale. Per porre un argine all'incidenza dei caratteri strutturali e congiunturali tipici del settore e cercare di ridurre l'incertezza, un numero sempre maggiore di strutture alberghiere ha implementato metodologie e strumenti di controllo a supporto delle decisioni, attraverso i quali si cerca di razionalizzare, per quanto possibile, la gestione, si delineano e si ridefiniscono le strategie, gli assetti organizzativi e le logiche di funzionamento. Il caso aziendale descritto evidenzia le problematiche da affrontare e i vantaggi che possono derivare dall'introduzione di un sistema di controllo di gestione direzionale volto a rilevare e monitorare la complessità di un settore multi-servizio quale è quello alberghiero.**

## **Premessa**

Un "gigante in affanno". Con questa espressione si è soliti descrivere l'industria italiana dell'ospitalità. Il "gigante" italiano (quasi un milione di camere, per un totale di circa 1,9 milioni di posti letto, rendono quella nazionale la struttura ricettiva più grande in Europa, seconda nel mondo soltanto agli Stati Uniti) vive un periodo non particolarmente brillante, le cui radici sono profonde. Innanzitutto, a livello di mercato il settore alberghiero si trova a dover fare i conti con uno squilibrio generale permanente che si è innescato fra la domanda e l'offerta di servizi ricettivi. E' indubbio che gli elementi congiunturali rivestono un ruolo fondamentale (la crisi economica e la flessione registrata nel settore dopo gli eventi dell'11 settembre ne sono una dimostrazione tangibile).

In secondo luogo, per comprendere appieno le dinamiche del sistema alberghiero occorre fare riferimento alle tipicità del settore (livello di offerta strutturalmente rigido e domanda tendenzialmente elastica e stagionale, impossibilità di "immagazzinare" il servizio, politiche tariffarie complesse, investimenti elevati, ...).

Ulteriori ragioni di crisi possono ravvedersi nelle carenze o nell'inadeguatezza dell'intero sistema turistico che, oltre al settore alberghiero, comprende altri numerosi attori (beni ambientali, artistici e culturali esistenti nella zona in cui l'albergo si trova, la viabilità e l'accessibilità, le infrastrutture, la ristorazione, l'industria del divertimento, ...).

Nello scenario appena descritto diviene strategico supportare le decisioni aziendali con informazioni

precise e tempestive, ma soprattutto verificare, a intervalli di tempo molto ridotti, i risultati ottenuti.

Con il controllo si verifica in modo costante e sistematico l'effettiva realizzazione dei programmi, si analizzano gli eventuali scostamenti, si individuano le cause degli stessi e si procede alla loro eventuale revisione o alla conferma della validità degli obiettivi prestabiliti.

Budgeting, reporting e sistemi informativi, dosati in un mix equilibrato, consentono di razionalizzare l'intero sistema responsabilizzando i manager a capo delle diverse aree aziendali, favorendo la collaborazione e il coordinamento dei diversi settori aziendali, contribuendo a coinvolgere nella gestione, e quindi motivare, tutta l'azienda.

Il binomio "organizzazione – strumenti a supporto delle decisioni" rappresenta per il sistema alberghiero italiano la principale strategia verso il recupero dell'efficienza, delle quote di mercato e quindi della redditività.

## **La Compagnia Alberghiera Spa**

La Compagnia Alberghiera Spa, presente sul mercato nazionale da circa dieci anni, rappresenta una struttura alberghiera operante nell'offerta di servizi di alto livello (categoria 4 stelle). La società vanta un portafoglio immobiliare composto da dodici unità alberghiere, omogenee tra loro per lo standard di servizi erogati, ubicate nelle maggiori città italiane.

Negli ultimi quattro anni la società ha mutato il proprio assetto azionario, assistendo all'ingresso da parte di un gruppo già consolidato nel settore dell'ospitalità. Questo cambiamento ha imposto la definizione di una nuova strategia aziendale (molto più ambiziosa grazie alle nuove risorse finanziarie apportate) ed un cambiamento significativo a livello direzionale.

La nuova strategia aziendale persegue una forte espansione territoriale, tale da incrementare nel giro di qualche anno l'assetto organizzativo fino

ad un livello di circa trenta strutture alberghiere dislocate nelle principali città italiane.

Per poter attuare con successo la strategia delineata, il management, forte della conoscenza dei limiti e delle rigidità degli attuali sistemi di controlling ed anche della complessità tipica dei settori multi servizio, ha deciso di implementare un nuovo modello di controllo (inteso come metodologie e strumenti) che sia in grado di supportare l'azienda nel compimento della strategia.

L'obiettivo principale era quello di dotare le singole strutture e la sede centrale di un sistema di controllo aziendale (integrato con i sottosistemi gestionali già in uso) in grado di gestire, anche in via previsionale, il complesso sistema della pianificazione dei pernottamenti agendo sulle variabili intrinseche di questa area di business. Essere in grado di pianificare e gestire questa linea di servizio, che rappresenta tipicamente l'area con il maggior volume di fatturato di marginalità e di generazione di liquidità, garantisce alla società di monitorare gli effetti sulla dinamica di sviluppo del business.

### **Variabili competitive del settore**

La decisione di innovare fortemente il modello di controllo che supporta l'attività aziendale discende da una serie di complessità tipiche del settore alberghiero.

#### 1-Non immagazzinabilità dei servizi

Il settore alberghiero si caratterizza per l'impossibilità di riutilizzare il prodotto. Nel caso di un albergo risulta evidente come un pernottamento non venduto stasera non potrà mai più essere recuperato e quindi genererà un immediato mancato ricavo (tasso di inefficienza strutturale).

#### 2-Politiche tariffarie complesse

Una forte differenziazione delle tariffe è l'unico strumento a disposizione del responsabile delle prenotazioni per far fronte all'elasticità e alla discontinuità della domanda. Ciò significa trovare

un equilibrio sottile nel mix di vendita: il rischio è di “svendere” tante camere a tour operator che riconoscono un basso corrispettivo, ma prenotano con molto anticipo, dovendo successivamente rifiutare prenotazioni di clientela individuale molto più conveniente per l'albergo. L'alternativa è attendere prenotazioni a tariffa elevata, con il rischio che queste non pervengano e sia ormai troppo tardi per vendere agli operatori turistici.

### 3-Alti costi fissi

Alti costi fissi dovuti alle manutenzioni (siano esse ordinarie e/o straordinarie) e alla gestione e rotazione del personale che deve essere sempre presente, in misura diversa, per 365 giorni all'anno.

### 4-Elevati investimenti

Le strutture ricettive necessitano non solo di un programma di manutenzione costante, ma anche di periodiche ristrutturazioni senza le quali l'albergo corre il rischio di perdere valore agli occhi della clientela. Una caduta di immagine a livello della singola unità rende più incoerente la richiesta di tariffe elevate con un effetto negativo su ricavi e margini aziendali. In un'ottica di catena, inoltre, si può presumere un impatto negativo in termini di prestigio sull'intero gruppo. Inoltre, trattandosi nel caso descritto di un'azienda dinamica che vuole espandere la propria presenza e penetrazione sul mercato, oltre alle ristrutturazioni devono essere considerati gli investimenti relativi all'apertura di nuove strutture o all'acquisizione di complessi già esistenti.

### 5-Margini operativi elevati

Agli elementi precedenti si contrappone la capacità degli alberghi di produrre consistenti margini operativi in relazione ai servizi offerti. Ciò è dovuto in particolare alla possibilità di vendere l'ospitalità a tariffe più elevate in periodi in cui la domanda supera l'offerta (alta stagione turistica, manifestazioni, fiere).

Questa breve disamina dei caratteri specifici non ha la pretesa di essere esaustiva di tutte le complessità insite nel settore alberghiero, tuttavia evidenzia con efficacia la numerosità delle variabili organizzative e gestionali strettamente correlate tra loro che devono essere considerate dal management nel processo decisionale.

Proprio questo livello di complessità ha spinto il nuovo management della società a dotarsi a tutti i livelli (centrale e per ogni singola unità alberghiera) di un sistema di controllo di gestione in grado di dare una visione complessiva, precisa e dinamica sull'andamento delle principali variabili che influenzano l'andamento aziendale, di rilevare e rendere rapidamente fruibili, secondo un modello di analisi coerente, le informazioni presenti nei diversi sistemi informativi aziendali.

### **Il progetto: obiettivi e ambiti di applicazione**

La ricognizione dello stato dell'arte (inteso in termini di organizzazione, metodologie e strumenti utilizzati, ...), la condivisione delle strategie imprenditoriali a lungo termine e il confronto con i modelli diffusi (attraverso l'azione di consulenza specializzata) sono stati gli elementi di base dell'analisi preliminare che ha portato alla definizione dei macro-obiettivi di progetto che riportiamo di seguito:

- ✓ definizione di un modello strategico di controllo, individuando i principali ambiti di applicazione per singolo reparto e le rispettive dimensioni di analisi, valori e indici di performance da monitorare e da condividere all'interno;
- ✓ costruzione di un sistema di budgeting e forecasting che prenda avvio dalla previsione dei ricavi su base giornaliera per segmento di clientela ospitata, per arrivare al conto economico aziendale grazie ad uno strumento di business intelligence (basato su tecniche di analisi dinamica dei dati) capace

di soddisfare le diverse esigenze di indagine, simulazioni e confronti tra scenari di tipo economico e patrimoniale;

- ✓ realizzazione di un ambiente unico di analisi dei fenomeni aziendali basato sulla

costruzione di un datawarehouse, che funge da fonte unica di raccolta e riconciliazione delle informazioni a supporto delle decisioni.

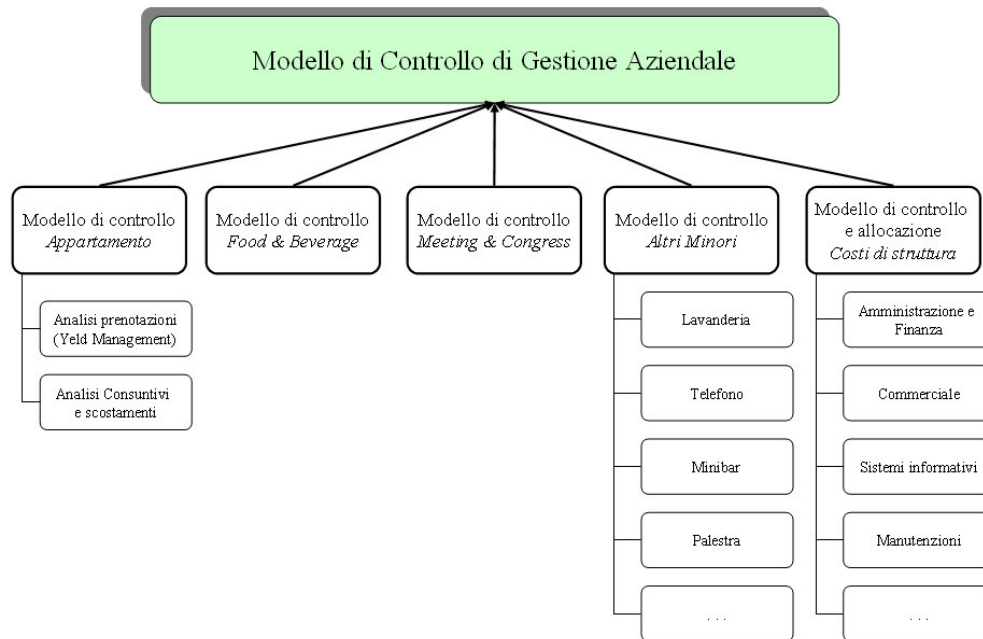


Tavola 1

Il raggiungimento dei macro-obiettivi è stato possibile attraverso la costruzione di un modello di controllo di gestione aziendale determinato dall'aggregazione di più sottosistemi di controllo (**Tavola 1**), ognuno dei quali si riferisce ad uno specifico servizio erogato:

1. Appartamento (pernottamenti);
2. Food & Beverage;
3. Meeting;
4. Altri reparti;
5. Costi di struttura.

Il modello di controllo definito, oltre a monitorare grandezze di carattere economico relative all'andamento dei singoli reparti, si concentra anche su altri fenomeni critici nella gestione di una compagnia alberghiera complessa.

In particolare, i fenomeni considerati all'interno del modello sviluppato sono i seguenti:

- ✓ Analisi delle iniziative commerciali;
- ✓ Analisi degli investimenti;
- ✓ Analisi della qualità del servizio erogato;
- ✓ Budgeting & Forecasting.

**Punti di forza del progetto**

Il modello di controllo descritto consente all'azienda di disporre di conti economici per ogni singola unità alberghiera in grado di evidenziare la marginalità di ogni singolo reparto.

Grazie ai sistemi informativi introdotti in azienda i dati e i report prodotti sono disponibili a tutti i livelli della struttura gerarchica funzionale.

Per esigenze di sintesi del presente articolo verrà qui approfondito il profilo economico rimandando ad un futuro intervento l'analisi degli aspetti patrimoniali e finanziari che, pertanto, verranno qui soltanto tratteggiati.

### Appartamento (pernottamenti)

#### *Analisi delle prenotazioni*

Come abbiamo anticipato, le complesse politiche tariffarie pongono il problema di perseguire il mix più conveniente di ospitalità offerta. Accettare o non accettare la proposta di un operatore turistico è la grande decisione che il responsabile delle prenotazioni deve assumere. Le camere assegnate a clientela "affari", ad esempio, potrebbero essere molte meno e produrre gli stessi ricavi con margini più elevati per effetto della riduzione dei costi variabili. Venti camere vendute ad un tour operator a 50 euro l'una per un totale di 1.000 euro generano infatti una marginalità inferiore rispetto a 5 camere vendute a 200 euro a clienti business per un identico totale di 1.000 euro, per causa dell'incidenza dei costi variabili.

Per supportare tali decisioni si è sviluppato un sistema in grado di confrontare on-line e per tipologia di tariffa applicata:

- ✓ le prenotazioni già inserite;
- ✓ il budget occupazionale per quella giornata;
- ✓ il consuntivo di una serie storica di anni.

Per rendere questo tipo di analisi maggiormente significativa, i confronti tra date dovranno considerare riferimenti relativi e non assoluti. A titolo esemplificativo: il 5/3/2002, martedì della decima settimana, dovrà essere confrontato con il 6/3/2001 (ugualmente martedì della decima settimana) e non con il 5/3/2001 (lunedì della medesima settimana). Inoltre, se la data che considero coincide con una fiera o una festività dovrò confrontarla con la data corrispondente nell'anno precedente.

#### *Analisi consuntivi e scostamenti*

Nel settore alberghiero è fondamentale riuscire a controllare i ricavi giorno per giorno, a partire dal budget delle prenotazioni. Il monitoraggio giornaliero può apparire eccessivo, ma data la natura "non immagazzinabile" del servizio, ci

troviamo di fronte ad un periodo chiuso che come tale ha tutte le caratteristiche per essere analizzato.

Le grandezze definite nel modello di controllo per analizzare i margini dei pernottamenti sono:

- Il valore dei ricavi della produzione;
- Il numero di pernottamenti (camere per notti);
- Le presenze (persone nelle camere per notti);
- Costi variabili e fissi.

Gli ambiti scelti per effettuare l'analisi sono i seguenti:

- Data di produzione (il concetto non è banale poiché se un cliente soggiorna due notti in albergo il conto è emesso alla fine del periodo, ma la produzione è da dividersi per singolo giorno di permanenza);
- Mercato (clienti business, clienti leisure, singoli, gruppi e altre categorie di minore importanza. Un esempio di tale analisi è descritto nel report di **Tavola 2**);
- Fascia di tariffa;
- Cliente;
- Zona geografica (nazione, regione, città di provenienza del cliente);
- Intermediario (molte prenotazioni vengono effettuate da agenzie di viaggio o da centri di prenotazioni internazionali. Distinguere tra prenotante e cliente è una leva fondamentale per ricercare un rapporto commerciale diretto con il cliente e ridurre il rilevante costo variabile delle commissioni);
- Tipologia di camera (singola, doppia, junior suite, executive, suite ...);
- Promozioni (offerte speciali, week-end promozionali ...).

Mix di vendita - Beach Resort Hotel

Macromercato	Actual - YTD 08/2004			Budget - YTD 08/2004			Variance		
	Fatt.to	Rms/Nts	R.M.C.	Fatt.to	Rms/Nts	R.M.C.	Fatt.to	Rms/Nts	R.M.C.
RACK	533.692,79	3.197,00	166,94	393.231,54	2.890,00	136,07	140.461,25	307,00	1,23
CORPORATE	862.101,93	8.210,00	107,44	1.039.082,41	9.310,00	111,61	-156.980,48	-1.100,00	0,96
CONGRESS	17.178,48	157,00	109,42	29.663,09	270,00	109,88	-12.484,61	-113,00	1,00
LEISURE	226.184,45	3.296,00	69,62	217.725,07	3.200,00	69,04	8.459,38	96,00	1,01
GROUP	131.271,05	3.065,00	42,83	200.322,37	2.870,00	69,80	-69.051,32	195,00	0,61
CREW				0,00	0,00		0,00	0,00	
COMPLIMENTARY	314,05	43,00	7,30	0,00	0,00		314,05	43,00	
Totale:	1.790.742,75	17.968,00	99,66	1.880.024,48	18.540,00	101,40	-89.281,73	-572,00	0,98

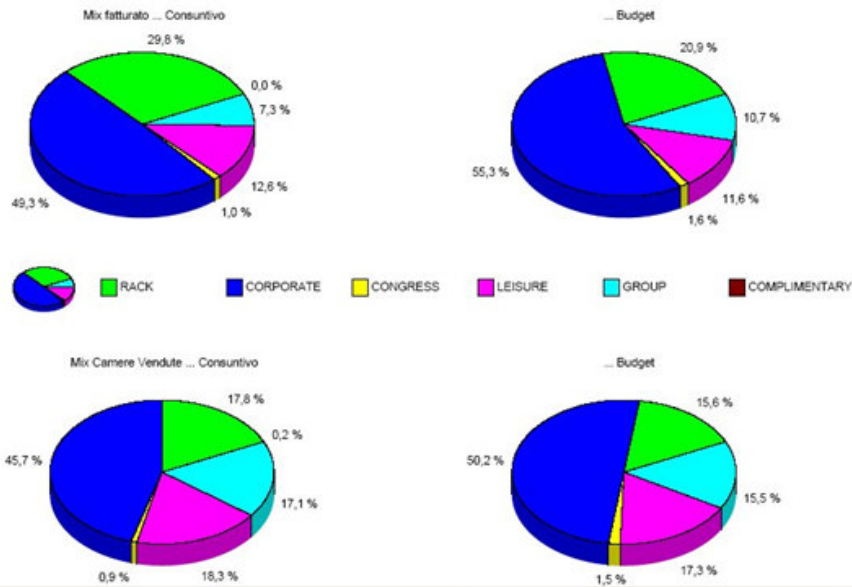


Tavola 2

Oltre a queste grandezze il modello prevede ulteriori elementi di analisi inerenti le camere disponibili alla vendita, le potenziali (le disponibili sommate alle fuori uso), i letti disponibili. Queste ulteriori grandezze saranno analizzate solamente per alcune delle dimensioni individuate (data di competenza e tipologia di camera) e

La rilevazione dei costi e l'analisi del suddetto conto economico (**Tavola 3**) avrebbe significatività limitata se riferita al singolo giorno; per accrescere l'efficacia del dato si è deciso di analizzare l'andamento dei margini su base mensile.

I principali costi variabili definiti nello schema di conto economico di reparto sono:

- Commissioni sulle prenotazioni;

concorreranno alla costruzione di indicatori significativi, quali:

- la percentuale di occupazione camere;
- il ricavo medio per camere vendute;
- il ricavo medio per camere disponibili;
- la percentuale e il ricavo medio per letti disponibili.
- Commissioni sui pagamenti;
- Noleggio biancheria;
- Pulizia e generi di comfort.

Il principale costo fisso direttamente imputabile al reparto è relativo al personale e ai suoi oneri accessori.

	Actual	%	Budget	%	Last Year	%	Act Vs Bdg		Act Vs LY	
<b>Reparto Appartamento</b>										
Ricavi Appartamento	952.324	100%	900.000	100%	814.895	100%	52.324	5,8%	137.429	16,9%
<b>Totale Ricavi</b>	<b>952.324</b>	<b>100%</b>	<b>900.000</b>	<b>100%</b>	<b>814.895</b>	<b>100%</b>	<b>52.324</b>	<b>5,8%</b>	<b>137.429</b>	<b>16,9%</b>
Commissioni su prenotazioni	-79.043	-8,3%	-72.000	-8,0%	-69.266	-8,5%	-7.043	9,8%	-9.777	14,1%
Commissioni su pagamenti	-32.379	-3,4%	-31.500	-3,5%	-24.447	-3,0%	-879	2,8%	-7.932	32,4%
Noleggio biancheria	-9.523	-1,0%	-9.000	-1,0%	-11.409	-1,4%	-523	5,8%	1.885	-16,5%
Pulizia e generi di confort	-1.745	-0,2%	-1.500	-0,2%	-1.359	-0,2%	-245	16,3%	-386	28,4%
<b>Totale Costi variabili</b>	<b>-122.690</b>	<b>-12,9%</b>	<b>-114.000</b>	<b>-12,7%</b>	<b>-106.480</b>	<b>-13,1%</b>	<b>-8.690</b>	<b>7,6%</b>	<b>-16.210</b>	<b>15,2%</b>
Ritribuzioni e oneri	-156.987	-16,5%	-160.000	-17,8%	-146.987	-18,0%	3.013	-1,9%	-10.000	6,8%
Mensa personale	-2.367	-0,2%	-2.500	-0,3%	-2.667	-0,3%	133	-5,3%	300	-11,2%
Ore straordinarie	-546	-0,1%	-500	-0,1%	-745	-0,1%	-46	9,2%	199	-26,7%
Servizi extra	-7.659	-0,8%	-6.500	-0,7%	-4.416	-0,5%	-1.159	17,8%	-3.243	73,4%
<b>Totale Costo del personale</b>	<b>-167.559</b>	<b>-17,6%</b>	<b>-169.500</b>	<b>-18,8%</b>	<b>-154.815</b>	<b>-19,0%</b>	<b>1.941</b>	<b>-1,1%</b>	<b>-12.744</b>	<b>8,2%</b>
<b>Margine Appartamento</b>	<b>662.075</b>	<b>69,5%</b>	<b>616.500</b>	<b>68,5%</b>	<b>553.599</b>	<b>67,9%</b>	<b>45.575</b>	<b>7,4%</b>	<b>108.476</b>	<b>19,6%</b>

Tavola 3

**Food & beverage**

Le grandezze utili al fine di analizzare la marginalità sono essenzialmente:

- Il valore dei ricavi della produzione;
- Il numero di pasti o bevute servite;
- Il costo del venduto.

Le dimensioni scelte per analizzare le vendite sono:

- Data di competenza;
- Prestazione offerta (cena, pranzo, tipo di bevuta nel caso del bar);
- Mercato (riprende il concetto evidenziato nell'analisi dei pernottamenti con l'aggiunta di un apposito mercato per evidenziare i clienti che non pernottano, ma usufruiscono dei servizi di ristorazione e i clienti indotti dal settore meeting).

Il conto economico di reparto viene analizzato su base mensile ponendo il costo del venduto pari al consumato:

$$CV = \text{Giacenze iniziali} + \text{Acquisti} - \text{giacenze finali}$$

**Meeting**

Le grandezze necessarie per analizzare i margini sono:

- Il valore dei ricavi della produzione;

- Il numero di sale vendute (considerando che una sala può essere affittata fino a tre volte al giorno: mattina, pomeriggio e sera);
- Costi variabili e fissi.

Le dimensioni applicabili a questa analisi sono:

- Data di competenza;
- Sala;
- Servizi accessori tipici (noleggio attrezzature tecniche, traduzioni, ecc.);
- Allestimento;
- Cliente.

Solitamente in occasione di un evento si organizza una pausa caffè o un pranzo in piedi; a volte capita anche di rimanere a soggiornare. La corretta valutazione di questo indotto è fondamentale per comprendere fino in fondo quale possa essere il reale valore aggiunto in termini di ricavi nell'ospitare un evento. Per avere evidenza dell'indotto si sfrutterà l'indicazione del mercato nell'analisi delle vendite del reparto appartamento e l'indicazione della provenienza del cliente (che identifica la dimensione mercato per i clienti interni all'albergo) per l'analisi vendite del Food & Beverage.

L'analisi dei margini avrà periodicità mensile e determinerà un risultato operativo considerando

costi variabili (servizi accessori tipici) e costi fissi (personale).

#### Altri reparti

Queste analisi sono tutte su base mensile e si evidenziano i ricavi delle vendite e i costi variabili e fissi direttamente imputabili.

I principali reparti minori sono:

- Lavanderia
- Telefono
- Minibar
- Palestra
- ...

#### Costi di struttura

Nella Compagnia Alberghiera Spa la gestione della struttura è fortemente centralizzata. Amministrazione, funzione commerciale e responsabilità delle politiche di ristrutturazione e di investimento sono organizzate a livello centrale. A tali voci di costo, dovranno essere aggiunti gli ulteriori costi non direttamente imputabili a un reparto:

- Manutenzioni ordinarie e straordinarie;
- Amministrazione e finanza;
- Sistemi informativi;
- Energia e utenze;
- Servizi generali e consulenze varie;
- Ammortamenti;
- Gestione finanziaria;
- Imposte e tasse.

La grandezza principale nell'analisi dei costi è il valore.

Per quanto attiene ai costi indirettamente imputabili alle strutture alberghiere (funzioni accentrate nella sede) si è proceduto mediante una riattribuzione degli stessi sulla base di parametri oggettivi in modo da arrivare a definire una struttura flessibile di conto economico aziendale in grado di valorizzare differenti livelli di redditività (**Tavola 4**).

A queste analisi si possono aggiungere altri possibili ambiti di valutazione come nel caso dell'energia e delle utenze.

Nel caso dell'utenza per l'energia elettrica, ad esempio, si può controllare il prezzo unitario del singolo kw/h, al fine di confrontare le offerte del mercato e scegliere sempre la più conveniente.

Questi indici a loro volta saranno confrontati con il budget di riferimento (ed eventualmente con il forecast aggiornato) ed anche con i consuntivi degli esercizi precedenti, così da evidenziare l'evoluzione nel tempo.

#### Analisi degli investimenti

Abbiamo già sottolineato come la gestione alberghiera sia caratterizzata da un livello elevato di investimenti: ristrutturazioni, acquisizioni, ampliamenti e altri interventi possono portare a una ridefinizione sostanziale dell'intera struttura riposizionandola sul mercato o ampliandone la disponibilità di camere e servizi offerti.

Per questa specifica area di attività, però, più che di un'analisi che porti informazioni di performance, si è sentita la necessità di un sistema che possa creare degli scenari dinamici in modo da permettere al management di valutare l'impatto finanziario di un investimento sui futuri equilibri economico-patrimoniali dell'albergo interessato.

La società vuole capire in anticipo in quanto tempo il potenziamento della struttura può ripagare l'investimento intrapreso e generare flussi di cassa positivi.

L'obiettivo del responsabile degli investimenti è quello di avere risposte ai diversi scenari ipotizzati, per meglio comprendere nel medio/lungo periodo la dinamica complessiva dell'evoluzione aziendale.

La costruzione di scenari che portino a evidenziare il "break even point" dell'investimento faciliterà anche la difficile decisione circa i mezzi di finanziamento dell'investimento in questione.

Lo strumento aziendale definito per gestire l'evoluzione dell'investimento è stata la



“commessa gestionale” aggiornata analizzare gli scostamenti tra queste due periodicamente in fase di consuntivazione dei grandezze. costi rispetto al budget in modo da poter

Beach Resort Hotel		Mese di Settembre 2004								
	Actual	%	Budget	%	Last Year	%	Act Vs Bdg		Act Vs LY	
Ricavi Appartamento	952.324	82,2%	900.000	80,4%	814.895	79,7%	52.324	5,8%	137.429	16,9%
Costi Variabili	-122.690	-10,6%	-114.000	-10,2%	-106.480	-10,4%	-8.690	7,6%	-16.210	15,2%
Costi Fissi	-167.599	-14,5%	-169.500	-15,1%	-154.815	-15,1%	1.941	-1,1%	-12.744	8,2%
<b>Margine di Contribuzione Appartamento</b>	<b>662.075</b>	<b>57,2%</b>	<b>616.500</b>	<b>55,0%</b>	<b>553.399</b>	<b>54,2%</b>	<b>45.575</b>	<b>7,4%</b>	<b>108.476</b>	<b>13,6%</b>
Ricavi Food & Beverage	177.324	15,3%	190.000	17,0%	183.000	17,9%	-12.676	-6,7%	-5.676	-3,1%
Costo del venduto	-39.034	-3,4%	-44.000	-3,9%	-41.872	-4,1%	4.966	-11,3%	2.838	-6,8%
Costi Fissi	-75.648	-6,5%	-75.000	-6,7%	-73.287	-7,2%	-648	0,9%	-2.361	3,2%
<b>Margine di Contribuzione F&amp;B</b>	<b>62.642</b>	<b>5,4%</b>	<b>71.000</b>	<b>6,3%</b>	<b>67.841</b>	<b>6,6%</b>	<b>-8.358</b>	<b>-11,8%</b>	<b>-5.199</b>	<b>-7,7%</b>
Ricavi Meeting	15.438	1,3%	15.000	1,3%	12.789	1,3%	438	2,9%	2.649	20,7%
Costi Variabili	-2.438	-0,2%	-2.500	-0,2%	-2.980	-0,3%	62	-2,5%	542	-18,2%
Costi Fissi	-2.415	-0,2%	-2.500	-0,2%	-2.200	-0,2%	85	-3,4%	-215	9,8%
<b>Margine di Contribuzione Meeting</b>	<b>10.585</b>	<b>0,9%</b>	<b>10.000</b>	<b>0,9%</b>	<b>7.609</b>	<b>0,7%</b>	<b>585</b>	<b>5,9%</b>	<b>2.976</b>	<b>39,1%</b>
Ricavi Reparti Minori	13.289	1,1%	15.000	1,3%	11.654	1,1%	-1.711	-11,4%	1.635	14,0%
Costi Variabili	-5.423	-0,5%	-4.500	-0,4%	-4.965	-0,5%	-923	20,5%	-438	8,8%
Costi Fissi	-1.475	-0,1%	-1.000	-0,1%	-983	-0,1%	-475	47,5%	-492	50,1%
<b>Margine di Contribuzione Reparti Minori</b>	<b>6.391</b>	<b>0,6%</b>	<b>9.500</b>	<b>0,8%</b>	<b>5.686</b>	<b>0,6%</b>	<b>-3.109</b>	<b>-32,7%</b>	<b>705</b>	<b>12,4%</b>
<b>Totale Ricavi</b>	<b>1.158.375</b>	<b>100%</b>	<b>1.120.000</b>	<b>100%</b>	<b>1.022.338</b>	<b>100%</b>	<b>38.375</b>	<b>3,4%</b>	<b>136.037</b>	<b>13,3%</b>
<b>Totale Costi Variabili</b>	<b>-169.585</b>	<b>-14,6%</b>	<b>-165.000</b>	<b>-14,7%</b>	<b>-156.317</b>	<b>-15,3%</b>	<b>-4.585</b>	<b>2,8%</b>	<b>-13.268</b>	<b>8,5%</b>
<b>Totale Costi Fissi</b>	<b>-247.097</b>	<b>-21,3%</b>	<b>-248.000</b>	<b>-22,1%</b>	<b>-231.285</b>	<b>-22,6%</b>	<b>903</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-15.812</b>	<b>6,8%</b>
<b>Margine di Contribuzione Lordo</b>	<b>741.693</b>	<b>64,0%</b>	<b>707.000</b>	<b>63,1%</b>	<b>634.735</b>	<b>62,1%</b>	<b>34.693</b>	<b>4,9%</b>	<b>106.958</b>	<b>16,9%</b>
Servizi Amministrativi	-98.354	-8,5%	-100.000	-8,9%	-94.635	-9,2%	1.646	-1,6%	-3.819	4,0%
Commerciale e Marketing	-63.562	-5,5%	-60.000	-5,4%	-76.239	-7,5%	-3.562	5,9%	12.677	-16,6%
Sistemi Informativi	-43.981	-3,8%	-50.000	-4,5%	-39.837	-3,9%	6.019	-12,0%	-4.144	10,4%
Manutenzioni ordinarie	-9.827	-0,8%	-5.000	-0,4%	-8.723	-0,9%	-4.827	96,5%	-1.104	12,7%
Manutenzioni Straordinarie o ristrutturazioni	-102.983	-8,9%	-130.000	-11,6%	-34.262	-3,4%	27.017	-20,8%	-68.721	200,6%
Utenze	-23.298	-2,0%	-26.000	-2,3%	-16.283	-1,6%	2.702	-10,4%	-7.015	43,1%
Altri Costi di struttura	-4.352	-0,4%	-5.000	-0,4%	-6.928	-0,7%	648	-13,0%	2.576	-37,2%
<b>Totale Costi di struttura</b>	<b>-346.357</b>	<b>-29,9%</b>	<b>-376.000</b>	<b>-33,6%</b>	<b>-276.807</b>	<b>-27,1%</b>	<b>29.643</b>	<b>-7,9%</b>	<b>-69.550</b>	<b>25,1%</b>
<b>Margine Contribuzione Netto</b>	<b>395.336</b>	<b>34,1%</b>	<b>331.000</b>	<b>29,6%</b>	<b>357.928</b>	<b>35,0%</b>	<b>64.336</b>	<b>19,4%</b>	<b>37.408</b>	<b>10,9%</b>
<b>Ammortamenti</b>	<b>-217.065</b>	<b>-18,7%</b>	<b>-200.000</b>	<b>-17,9%</b>	<b>-197.263</b>	<b>-19,3%</b>	<b>-17.065</b>	<b>8,5%</b>	<b>-19.802</b>	<b>10,0%</b>
<b>Margine Operativo</b>	<b>178.271</b>	<b>15,4%</b>	<b>131.000</b>	<b>11,7%</b>	<b>160.665</b>	<b>15,7%</b>	<b>47.271</b>	<b>36,1%</b>	<b>17.606</b>	<b>11,0%</b>
Proventi Finanziari	6.432	0,6%	5.000	0,4%	3.241	0,3%	1.432	28,6%	3.191	98,5%
Oneri Finanziari	-19.875	-1,7%	-15.000	-1,3%	-9.872	-1,0%	-4.875	32,5%	-10.003	101,3%
Risultato gestione finanziaria	-13.443	-1,2%	-10.000	-0,9%	-6.631	-0,6%	-3.443	34,4%	-6.812	102,7%
Proventi Straordinari	1.231	0,1%	0	0,0%	120	0,0%	1.231	#DIV/0!	1.111	925,8%
Oneri Straordinari	0	0,0%	0	0,0%	-324	0,0%	0	#DIV/0!	324	-100,0%
Risultato gestione straordinaria	1.231	0,1%	0	0,0%	-204	0,0%	1.231	#DIV/0!	1.435	-703,4%
<b>Risultato Ante Imposte</b>	<b>166.059</b>	<b>14,3%</b>	<b>121.000</b>	<b>10,8%</b>	<b>153.830</b>	<b>15,0%</b>	<b>45.059</b>	<b>37,2%</b>	<b>12.229</b>	<b>7,9%</b>

Tavola 4

#### Analisi delle iniziative commerciali

L'obiettivo della direzione commerciale e marketing della società è quello di accrescere le vendite elaborando una serie di iniziative come concorsi a premi, offerte speciali, programmi di fidelizzazione, etc. Naturalmente queste iniziative comportano dei costi, in taluni casi anche considerevoli per l'azienda. Il management si trova quindi a dover decidere quali vie percorrere e verificarne successivamente i risultati.

Anche in questo caso, come per gli investimenti, la creazione di scenari che possano anticipare gli effetti di determinate scelte sulla base di previsioni

diverse tra loro è risultato di grandissima importanza.

A questo fine all'interno del progetto è stata definita una dimensione di analisi atta a monitorare la redditività dell'iniziativa.

La misurazione della sua marginalità deriverà non solo dalla sottrazione di una stima dei normali costi di gestione fissi e variabili, ma anche quelli relativi alla specifica iniziativa (es. omaggi ai clienti, pubblicazione sui media e riviste, ecc.).

#### Analisi della concorrenza

L'analisi prende avvio dai dati, seppur di sintesi, relativi a strutture ricettive concorrenti sulla stessa

piazza oppure ad altre compagnie alberghiere. Questi dati provengono, in parte, da accordi presi localmente tra i manager delle singole strutture o catene, e in parte da apposite società di analisi (confronti tra bilanci di compagnie alberghiere, ecc.) e blind test (iniziative volte a conoscere i prezzi delle camere praticati dalla concorrenza attraverso recall telefonico).

La possibilità di integrare questi dati nel datawarehouse aziendale consentirà di monitorare gli scostamenti delle singole unità alberghiere (e della società in generale) con quelli della concorrenza diretta. Questa dimensione accresce in maniera significativa il valore dell'analisi degli scostamenti da un budget e un forecast che non possono dare la sensazione del reale andamento di mercato.

La possibilità di misurare gli scostamenti dai concorrenti consente di avviare una politica interna per obiettivi ("diventare il primo albergo su piazza per occupazione", oppure "avere il ricavo medio per camera venduta più alto", ecc.) Obiettivi di questo genere sono da considerarsi strategici per indirizzare la gestione delle singole strutture.

#### Analisi della qualità del servizio erogato

Questo tipo di analisi riveste un'importanza di primo piano del settore turistico e si avvale degli strumenti e delle procedure ormai consolidate di customer satisfaction. Al di là delle iniziative commerciali, il primo circolo virtuoso in grado di aumentare la clientela di un albergo è innescato dalla soddisfazione dei clienti.

La dimensione "soddisfazione del cliente" viene misurata essenzialmente in base alle singole sfaccettature del servizio erogato, dettagliandolo in tutti gli elementi che la compongono.

Siamo di fronte ad una analisi di tipo qualitativo completamente diversa dalle indagini finora menzionate di tipo quantitativo. I dati non discendono dal sistema informativo, ma dall'elaborazione di questionari compilati dai

clienti ai quali viene chiesto di esprimere un giudizio sui servizi offerti dalla struttura. In tali documenti non si chiede solamente di esprimere una valutazione sulla qualità del servizio erogato, che di per se' direbbe poco vista l'estrema soggettività del giudizio, ma anche di dare una valutazione di importanza ai servizi stessi. Si potrebbe scoprire, ad esempio, che i generi di comfort (saponette, bagnoschiama, ecc.) delle camere sono molto soddisfacenti, ma di scarsa importanza, mentre l'insonorizzazione dei locali è ritenuta di grande importanza e scarsa soddisfazione.

#### Budgeting & forecasting

Più volte abbiamo evidenziato come il confronto degli indicatori nelle versioni budget e consuntivo sia importante per una corretta gestione aziendale. In effetti il più delle volte risulta conveniente che la misura principale dell'analisi sia lo scostamento consuntivo-budget.

Introdurre in Compagnia Alberghiera Spa la cultura del budget è stato uno degli elementi di maggiore criticità nella gestione dell'intero progetto.

Risulta evidente che se l'azienda aveva intenzione di analizzare i fenomeni precedentemente descritti aveva bisogno di confrontarli con una grandezza che rappresentasse i target obiettivo di ogni singolo reparto. Se si procedesse a rilevare i differenti fenomeni aziendali senza gli elementi di confronto pianificati, tali valori non avrebbero alcuna rilevanza segnaletica. Si tratterebbe di una mera rilevazione-consuntivazione fine a se stessa.

Si è proceduto dunque ad una impostazione del sistema di budgeting partendo dagli aggregati delle grandezze misurate. Tali grandezze sono state poi scomposte sulle differenti dimensioni d'analisi di dettaglio definite nell'architettura del modello di controllo e quindi della rilevazione dei dati aziendali.

In questa fase i nuovi strumenti hanno consentito al management di creare degli scenari alternativi in relazione ai mix di offerta che di volta in volta sono stati definiti. Se consideriamo, ad esempio, i ricavi del reparto Appartamento (pernottamenti) vediamo come questi siano dati dal mix definito in termini di numero di camere vendute per tipologia di prezzo applicato. Per cui agendo sul numero di camere vendute giornalmente per tipo di tariffa, tenendo ferma la politica tariffaria, si costruiscono diverse configurazioni di redditività di reparto, in un determinato asse temporale di riferimento (giorno, settimana, mese, ecc.).

Applicando lo stesso procedimento a tutti i reparti si definisce il budget complessivo aziendale (organizzato su base mensile) dal quale deriveranno gli obiettivi delle singole strutture alberghiere.

Ogni mese si procederà, dopo aver rilevato contabilmente tutte le fatture dei fornitori ed aver effettuato le eventuali stime di fine periodo, ad analizzare il conto economico gestionale a livello di singola unità e a livello complessivo.

Inoltre, si è stabilito che ogni trimestre il budget verrà affiancato da un revised budget (forecast), secondo la logica progressiva (3+9/6+6/9+3) che partendo dal periodo (o dai periodi) consuntivato(i) consente, secondo determinati algoritmi di calcolo previsionale, di riproiettare il budget stesso.

## **Conclusioni**

Attraverso questo progetto la Compagnia Alberghiera Spa ha ottenuto l'importante risultato di unificare il proprio sistema di controllo per tutte le unità alberghiere e il management della sede. La società ha dunque oggi a disposizione un modello che le consente di mettere sotto controllo le dinamiche economiche partendo dall'elemento di aggregazione di minima dei ricavi e dei costi, sui quali costruire le differenti dimensioni di aggregazione dei dati.

Questo fondamentale risultato in termini di disponibilità delle informazioni aziendali e di lettura dei medesimi è stato raggiunto grazie alla revisione dei processi organizzativi e dei sistemi informativi nel loro complesso. L'introduzione, infatti, di un ambiente di analisi dati univoco basato su:

- un datawarehouse, modellato sulle modalità secondo le quali pianificare e controllare i vari processi aziendali;
- un software unico per l'analisi on-line delle informazioni

ha reso tutti partecipi del grosso cambiamento "filosofico" che sta avvenendo in azienda.

Infine, il concretizzarsi del complesso modello in una struttura di reporting disponibile (report, grafici e documenti vari), navigabile e facilmente consultabile ha permesso di apprezzare un ritorno dell'investimento già nel breve periodo.