



*La gestione di una struttura alberghiera richiede conoscenze, competenze, strumenti in continua evoluzione.*

*Quest'articolo sintetizza alcuni concetti chiave nell'approcciare tali strumenti, e in particolar modo nell'impostare un sistema di controllo di gestione che permetta di misurare gli effettivi risultati economici raggiunti dalle singole "divisioni" di una moderna struttura ricettiva. Come giustamente precisa l'autore al termine del testo, se è essenziale il conseguimento dell'utile complessivo aziendale, non si può dimenticare che questo deriva dalla sommatoria di singole componenti: differenti livelli di efficienza sono indicatori significativi, che possono indirizzare interventi atti a perfezionare la gestione con modifiche specificamente mirate, che nel corso dell'articolo vengono addirittura definite "chirurgiche".*

*Non solo: in un contesto competitivo sempre più basato sul confronto con la concorrenza, sulla segmentazione della domanda e sulla creazione di proposte e tariffe fortemente differenziate, diventa sempre più essenziale comprendere i costi e le marginalità dei vari servizi presenti in un grande complesso ricettivo. Una simile visione non limita quindi il "focus" alle sole strategie di efficienza gestionale, ma coinvolge anche quelle di efficacia commerciale, che costituiscono il tema di altri articoli del medesimo autore reperibili nella "Libreria di P.R.E.G.I.A.", come ad esempio quello sul "revenue management". E' infatti fondamentale comprendere come (indipendentemente dal settore di appartenenza) in un'azienda orientata all'ottimizzazione dei risultati controllo dei costi e ottimizzazione delle vendite debbano costituire non certo una dicotomia, quanto piuttosto due facce della stessa medaglia.*

## **MODERNI STRUMENTI DI GESTIONE ALBERGHIERA**

***Roberto Necci***

Troppo spesso nel comparto alberghiero la mancanza di un corretto metodo di analisi lascia il campo ad opinioni che in quanto tali, risultano opinabili, se non suffragate da idonee analisi dei dati.

Governare un'azienda significa innanzitutto indicare una rotta certa, misurabile, raggiungibile e verificare nel corso del tempo che il percorso sia corretto per essere pronti ad eventuali contromisure.

Le aziende possono avere fasi di criticità fondamentalmente per tre motivi: problemi gestionali, problemi finanziari, problemi di mercato. E' evidente che il problema di mercato può anche dipendere da situazioni macroeconomiche, oltre che da condizioni esogene alla gestione normale.<sup>1</sup>

Di seguito ci si focalizza su due particolari aspetti della gestione: operativa e finanziaria. Per gestione operativa intendiamo la conduzione tipica di un'azienda alberghiera e la sua capacità di produrre reddito dalla sua natura caratteristica (vendere spazi, camere, servizi ristorativi, etc.).

La gestione operativa viene misurata dall'EBITDA, termine spesso tradotto in italiano come Margine Operativo Lordo (MOL) che indica il profitto dell'impresa prima di calcolare ammortamenti ed accantonamenti e di onorare il pagamento di interessi e imposte dirette.

### ***- Uniform System of Account***

L'analisi della gestione operativa deve essere fatta attraverso un modello contabile specifico per il settore alberghiero che prende il nome di "*Uniform System of Account*". Questo modello divide l'azienda per "centri di ricavo" e "centri di costo": sostanzialmente, all'interno dell'attività si individuano distinti reparti che sono in grado di generare ricavi. Avremo così: "*room division*", "*food & beverage*", "*banqueting*", "*conference*", "*meeting*", "*shop*" e altro ancora.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Purtroppo, la gravissima crisi dovuta all'epidemia di Covid-19, alle misure di emergenza sanitaria che ne sono scaturite e alle conseguenti mutazioni nelle tendenze e nei comportamenti dell'utenza turistica rappresenta un esempio fin troppo palese di questa affermazione. [nota P.R.E.G.I.A.]

<sup>2</sup> Ovviamente, non tutte le strutture ricettive presentano una così vasta gamma di centri di ricavo. [nota P.R.E.G.I.A.]

Compito del manager non sarà solo quello di elencare i reparti, ma di individuarli con correttezza e “inventarne” altri. Basti pensare alla capacità di alcune aziende multinazionali, Hilton e Sheraton in primis, di trovare “spazi da affittare” ad altre attività commerciali (negozi, *temporary shops*, agenzie, etc.). Quest’attività è finalizzata all’aumento dei centri di ricavo dell’azienda.<sup>3</sup>

Una volta creato il modello che evidenzia le voci di ricavo suddivise per mesi, trimestri, semestri, anni, a queste vanno contrapposti i relativi costi. Ogni costo va perfettamente attribuito al suo settore di ricavo: si cominciano così a delineare le *performance* di reparto, che contribuiscono tutte insieme alla marginalità generale.

La marginalità generale è fondamentale, ma ugualmente importante è la comprensione di come questa marginalità viene creata.

Alcuni costi sono di stretta competenza del reparto, altri invece hanno natura generale e la loro attribuzione può seguire diverse dinamiche. A titolo esclusivamente didattico, un “costo generale di elettricità” può essere ripartito in maniera omogenea ai vari reparti (es. utenza Euro 10.000 suddivisa in Euro 2.000 fra i 5 centri di ricavo/costo). Invece il costo del personale, ove questo venisse utilizzato in più reparti, dovrebbe essere computato in base al costo orario e attribuito in funzione dell’effettivo lavoro prestato nel reparto (es. inserviente 6 ore di lavoro totali, 4 ore al settore “*room division*” e 2 ore al “*food & beverage*”).

L’analisi del modello “*Uniform System of Account*” fornisce il quadro delle redditività e delle dispersioni che ogni centro di ricavo/costo presenta. Gli interventi dell’azione manageriale diventano estremamente attenti e puntuali, con una precisione di taglio quasi “chirurgico”, ove la redditività viene continuamente perfezionata e le strategie di “*revenue management*” si orientano in sintonia alle risultanze della contabilità analitica.

#### **- Analisi RMC/ADR/REVPAR sul “benchmarking”**

Compresa la struttura dei costi dell’azienda e le politiche di relativa attribuzione, il passo successivo o concomitante è l’analisi dei ricavi prodotti in funzione del proprio “*benchmark*” di riferimento. Oggi la tecnologia ci permette di avere i dati relativi ad ADR/occupazione di tutte le strutture che appaiono come concorrenti diretti.

---

<sup>3</sup> Alla base di queste strategie si pone la considerazione che un grande albergo è un polo di aggregazione per numerose persone, che possono diventare “target” di ulteriori imprese. [nota P.R.E.G.I.A.]

L'impresa alberghiera compete con il mercato, il luogo dove la domanda e l'offerta si incontrano. Oggi una moderna gestione non può non avere al suo interno piattaforme di misurazione che giornalmente verificano il comportamento tariffario in relazione alla città di riferimento ed al set competitivo su cui l'azienda ha scelto di misurarsi. Individuare un campione con cui confrontarsi è un'opzione strategica che necessita particolare attenzione: il confronto va fatto con strutture che per ubicazione, dimensione, posizionamento del mercato presentano specifiche similitudini.

La determinazione di uno specifico segmento prende le mosse da un mercato più ampio (ad esempio la città), per poi restringersi a un sottomercato (una particolare area di quella città) e successivamente al campione che abbiamo costruito.

Il mercato ha variazioni che vanno monitorate costantemente: un'azienda, per esempio, può conseguire risultati positivi ma inferiori alla crescita del mercato; oppure può registrare peggioramenti economici, ma in percentuale minore rispetto alla decrescita del segmento di riferimento. Il confronto domanda/offerta va analizzato sulla base dei singoli giorni della settimana e secondo tale schema l'analisi dei concorrenti deve prevedere una valutazione dei loro punti di forza o di debolezza (distinguendo ad esempio i giorni lavorativi e i fine settimana). Una simile disamina sarà l'occasione per riflettere sull'effettivo posizionamento commerciale dell'impresa e dei suoi *"competitors"*.

L'analisi dovrà considerare il confronto giornaliero su ADR, RevPar, tasso di occupazione e monitorare gli scostamenti sia dal campione che rispetto alle stagioni precedenti. Altri risultati da osservare riguardano l'indice di penetrazione del mercato e le quote che l'azienda perde o guadagna in relazione al campione selezionato. L'analisi sarà completa se indicherà i volumi riscontrati per singoli segmenti di mercato (individuali, *corporate*, *fitness*, OTA, gruppi, etc.).

Un'azienda deve puntare sia alla contrazione dei costi, sia all'aumento dei ricavi. Per questo la valutazione del posizionamento di mercato in relazione alla concorrenza è uno degli aspetti fondamentali. Logicamente la concorrenza va anche analizzata sotto l'aspetto propriamente di *"branding"*, cercando di comprendere se e dove offre servizi che vengono apprezzati in misura maggiore dalla domanda. La posizione di *"branding"*, infatti, influenza in misura notevole la strategia tariffaria e gli interventi di *"revenue management"*.

I risultati economici che bisogna misurare sono relativi al fatturato raggiungibile ed alla marginalità aziendale. Il confronto col tabulato profitti e perdite permette di verificare la capacità dell'azienda di generare reddito.

Da queste analisi devono scaturire precise decisioni aziendali riguardo l'organizzazione dei reparti e dei relativi centri di ricavo, la convenienza o meno di operare su determinati segmenti e, a seconda dei casi, perfino modifiche dell'intero assetto aziendale. Automatizzare questi processi, dotarsi di strumentazioni adeguate nonché di personale in grado di padroneggiarle per ottimizzare le decisioni aziendali: ecco la sfida dell'hotellerie del futuro.