

CONTROLLO DI GESTIONE

LA RIVISTA DI BUDGET, REPORTING E STRATEGIA PER L'AZIENDA E IL CONSULENTE

**Amministrazione
& Finanza**

ANNO IX - Maggio-Giugno 2012, n. 3
DIREZIONE E REDAZIONE
STRADA 1, PALAZZO F6
20090 MILANOFIORI ASSAGO

TARIFFA R.O.C.: POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE
IN ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 353/2003
(CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1, COMMA 1, DCB MILANO

www.ipsoa.it



Performance aziendali:
è ora di riscoprire il valore aggiunto

Implementazione di un ERP:
un'analisi costi/benefici

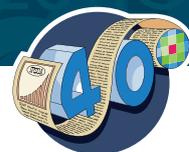
Introduzione di un sistema informativo
per il budgeting/forecasting:
il caso Valagro

3

2012



IPSOA
Gruppo Wolters Kluwer



IPSOA,
una tradizione
di innovazione.
Da 40 anni.

SOMMARIO

IN TEORIA

- 7** Performance aziendali: è ora di riscoprire il valore aggiunto
di Alberto Bubbio

SISTEMI INFORMATIVI

- 20** Implementazione di un ERP: un'analisi costi/benefici
di Bruno Stefanutti
- 29** Strumenti informatici per il controllo del capitale circolante
di Giampaolo Calori e Nicoletta Perego

SETTORI DI ATTIVITA'

- 35** Imprese edili: la corretta ripartizione dei costi indiretti fra i cantieri
di Francesco Manca
- 40** Il controllo di gestione per favorire l'accesso al credito: un'applicazione nel settore turistico - ricettivo
di Michela Magliacani e Franco Vaselli

CASE HISTORY

- 52** Il sistema di controllo nei laboratori di analisi: il caso Biochemie Lab
di Alessio Bonciani e Marco Fazzini
- 58** L'implementazione di un sistema informativo per il budgeting/forecasting: il caso Valagro
di Carlo Piretti

INDICI

- 66** Indice analitico

IL CONTROLLO DI GESTIONE PER FAVORIRE L'ACCESSO AL CREDITO: UN'APPLICAZIONE NEL SETTORE TURISTICO - RICETTIVO

di **Michela Magliacani**
Prof. Associato di
Economia Aziendale
Dipartimento di Scienze
Economiche ed Aziendali
Università degli Studi di
Pavia
e **Franco Vaselli**
Consulente in Direzione
Aziendale
Studio Vaselli Associati

Tenere l'azienda «sotto controllo» è una esigenza imprescindibile per operare in condizioni di funzionalità duratura. Di ciò sono tanto più consapevoli le aziende di piccole-medie dimensioni che, in quanto più bisognose di finanziamenti di terzi, sono sottoposte a stringenti valutazioni di merito creditizio. È il caso della realtà turistico-ricettiva esaminata, la quale è ricorsa ad expertise esterne per attivare quei processi di apprendimento manageriale basati sui principi e strumenti del controllo di gestione che, oltre a supportare un'azione di governo che va oltre la compliance, costituisce un necessario «viatico» per l'accesso al credito.

Premessa

La crisi ormai strutturale in cui versa l'economia nazionale rende ancora più urgente l'adozione di strumenti diagnostici che possano consentire alle aziende di acquisire maggiore consapevolezza non soltanto delle performance raggiunte nell'arco di un periodo amministrativo, ma anche e soprattutto di quelle conseguite nelle fasi in cui si articolano i processi di creazione di valore. Sarebbe decisamente riduttivo identificare quest'ultimo esclusivamente con il reddito di esercizio, considerata la numerosità degli stakeholder nei confronti dei quali una qualsiasi comunità aziendale si interfaccia: esso coincide ovviamente con il profitto per il proprietario che ha apportato il capitale di rischio, ma è rappresentato anche dalla capacità del bene fabbricato o del servizio reso di soddisfare i bisogni avvertiti dai relativi consumatori, nonché dal grado di solvibilità, di liquidità e solidità patrimoniale per i terzi finanziatori.

La finanza costituisce da sempre una funzione essenziale per le aziende, soprattutto, quelle di piccole-medie dimensioni per le quali risulta imprescindibile il ricorso a fonti esterne per operare in condizioni di economicità gestionale duratura (Bandettini, 1987). In base a quanto affermato dalla dottrina aziendale questo è possibile solo se la gestione riesce a soddisfare i bisogni (efficacia),

minimizzando i consumi (efficienza) di risorse impiegate nei processi produttivi, garantendo una soglia minima di qualità (Catturi, 2000).

Per essere contestualmente efficaci ed efficienti, le piccole medie imprese sono costrette ad indebitarsi per operare in mercati sempre più competitivi. Tale ricorso appare fisiologico fino a quando il tasso di ritorno del capitale investito nella gestione operativa (ROI) risulti superiore al grado di remunerazione dei finanziamenti di terzi (ROD). Per continuare ad operare sotto questa condizione, l'azienda deve monitorare le grandezze cosiddette «controllabili», cioè influenzabili da parte dei propri manager (Riccaboni, 1999). Esse si riconducono ai costi operativi, ossia ai consumi dei fattori produttivi impiegati nella gestione caratteristica (o tipica), accessoria (amministrativa e commerciale) ed extra-caratteristica (o atipica), nonché alle qualità intrinseche del valore creato ed alla capacità di proporlo e, quindi, promuoverlo sul mercato. D'altro canto, il nuovo accordo di Basilea 3 ha reso ancora più oneroso il ricorso al credito, aumentando il patrimonio di vigilanza correlato al grado di rischiosità delle aziende, misurato in relazione al loro grado di raggiungimento dell'equilibrio tanto economico quanto finanziario che patrimoniale. Come è stato da tempo evidenziato, la normativa interbancaria appare maggiormente ostativa per le realtà socio-economiche più bisognose, quali le imprese di piccola-media dimensione, spina dorsale dell'economia italiana (Magliacani, 2007). Per analizzare l'attuale contesto economico-aziendale nella prospettiva del controllo, si presenterà, dapprima, il framework teorico assunto che si focalizza sulla necessaria correlazione fra sistemi informativo-contabili, obiettivi gestionali e mutamenti ambientali; le modalità con cui essa trova attuazione, nell'ambito di una qualsiasi realtà aziendale, dipende da fattori sia tangibili sia intangibili, fattori che sostanziano, rispettivamente, la dimensione materiale (supporto contabile, mappa delle responsabilità, processo di controllo) ed immateriale del controllo (modalità di gestione del controllo e ruolo assegnato al controllo dall'organo di governo). Dopo aver ricordato anche le fasi del suo processo di implementazione (paragrafo «Il framework teorico di riferimento»), verrà

illustrato di seguito un approccio allo sviluppo di un sistema di misurazione delle performance che può costituire un efficace «viatico» per le aziende operanti nel settore turistico-ricettivo, desiderose di intraprendere «nuovi» percorsi di apprendimento manageriale al fine di migliorare il valore creato e di riuscire a presentarsi alle banche con la veste di clienti affidabili (paragrafo «Un'applicazione empirica»)¹. Alcune riflessioni di sintesi concluderanno il presente studio.

Il framework teorico di riferimento

La letteratura economico-aziendale enfatizza la stretta correlazione fra i cambiamenti ambientali, gli obiettivi gestionali e gli strumenti del controllo², evidenziando come qualsiasi comunità socio-economica debba essere «dotata di sufficiente omeostasi» per la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo (Ferrero, 1987). Gli studi storici, nel campo della ragioneria, hanno confermato tale assunzione, ricordando infatti come dal medioevo fino all'unificazione lo scenario economico-aziendale italiano fosse caratterizzato dalla predominanza di aziende domestico-patrimoniali nell'ambito delle quali l'attività economica era svolta per il soddisfacimento del proprietario e della sua famiglia e l'obiettivo gestionale perseguito era garantire il mantenimento, se non l'accrescimento, nel tempo, di quel patrimonio. In alcuni studi storici, di tipo induttivo-deduttivo, si ravvisa la presenza di scritture contabili di tipo analitico (i cosiddetti conti culturali) adottati dal fattore per valutare la convenienza economica delle colture allo scopo di deciderne la rotazione. Essi testimoniano l'utilizzo di procedimenti contabili analitici di tipo rudimentale impiegati per effettuare «scelte correnti di gestione». Gli studi di ragioneria in questa lunga fase (fino ai primi anni '20) erano incentrati sulla teorica sottesa all'uso dei conti tenuti mediante il metodo della partita doppia e poco spazio era, tuttavia, attribuito alla contabilità analitica.

Dal primo dopoguerra si assiste, per circa mezzo secolo, a profonde modificazioni nel contesto socio-economico che da prevalentemente agricolo, si trasforma in industriale accompagnato da un intenso sviluppo urbanistico. L'avvento dell'impresa capitalistica, il cui principale obiettivo era quello di raggiungere il più elevato livello di remunerazione del capitale di rischio, ha portato a prestare attenzione non solo alla metodologia contabile opportuna per tenere memoria dei fatti di gestione esterna, ma anche di quelle volte a monitorare la funzione tecnico-produttiva. La contabilità che mira alla rilevazione delle utilità dei fattori impiegati in questa fase per la determinazione di una

configurazione di costo primo, se non di costo di produzione in senso stretto, diventa un strumento indispensabile per acquisire informazioni utili al raggiungimento di livelli di redditività sempre più elevati nell'interesse degli apportatori del capitale di rischio. In relazione a tale istanza conoscitiva, alla metodologia contabile in esame è stata attribuita l'iniziale denominazione di «contabilità industriale». La contabilità direzionale e quella analitica sono nate come funzionali agli orientamenti strategici dominanti nell'epoca della loro formazione (Bergamin Barbato, 1997). In particolare si pensi al peso assegnato allo sviluppo dimensionale dell'impresa fino alla fine degli anni '60 e, quindi, alla criticità assegnata al volume produttivo ed alla vendita. La contabilità analitica riproduceva un ambiente produttivo scarsamente automatizzato, con un'evidente incidenza dei costi di mano d'opera diretta su quello totale di produzione. La relativa stabilità ambientale faceva sì che le strategie si sviluppavano per evoluzioni più o meno graduali e, comunque, assegnando un ruolo centrale al governo dei volumi. Fissare e realizzare correttamente gli obiettivi di budget significava muoversi nella direzione indicata dalle strategie, facendo uso del piano come strumento di raccordo destinato soprattutto a segnare i tempi dello sviluppo dimensionale.

Quando, negli anni '70, è emersa l'esigenza di adeguare i volumi ai mutamenti dei mercati di sbocco e di cogliere le opportunità offerte da medesimi, diversificando prodotti, tecnologie etc., l'imprenditore ha percepito l'importanza delle funzioni collaterali e complementari a quella tecnico-lavorativa, nonché la necessità di sottoporre a controllo anche componenti di costo che prima venivano sostenute senza una particolare attenzione. Così, il costo del prodotto, oggetto di rilevazione della contabilità industriale, passa dalla configurazione di costo di fabbrica (o industriale) a quella di costo complessivo fino a determinare il costo economico-tecnico. Tale ampliamento del concetto di costo di produzione estende l'efficacia della contabilità analitica a qualsiasi tipo di azienda. Le metodologie di determinazione del valore creato, tradizionalmente impiegate da grandi aziende operanti in campo industriale, sono però ancora scarsamente diffuse fra quelle di piccole e medie dimensioni.

Le principali motivazioni addotte per spiegare la mancata adozione di tali strumenti di controllo dei risultati, così come di quelli relativi al monitoraggio ex ante della gestione, si riconducono agli elevati costi di implementazione di sistemi informativo-contabili integrati, alla mancanza di competenze interne in materia di controllo, all'urgenza di soluzioni gestionali rapide che inducono a ricorrere

¹ Seppure l'articolo rappresenti il frutto di un lavoro congiunto, i paragrafi «Premessa» e «Il framework teorico di riferimento» sono da attribuirsi alla Prof.ssa Michela Magliacani; il paragrafo «Un'applicazione empirica» al Dott. Franco Vaselli, il paragrafo conclusivo ad entrambi gli Autori.

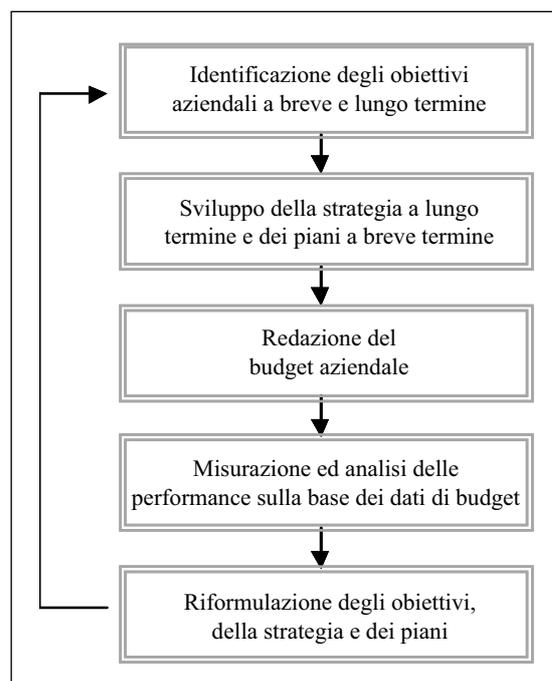
² A tal proposito Catturi (1998: 14-15) evidenzia la stretta correlazione fra cultura antropologica e cultura aziendale identificata da un processo elicoidale che prende avvio dalla 1) «cultura in senso generale od antropologico», le cui valenze economiche individuano i caratteri distintivi di una specifica e dominante 2) «cultura aziendale», la quale configura «l'ambiente» ed il «sistema dei valori» cui si attengono gli organismi aziendali che vi operano. Questi ultimi, coerentemente ai cambiamenti culturali del «tessuto» o del «contesto» in cui sono inseriti, modificano il quadro degli 3) «obiettivi gestionali» da perseguire, il cui grado di raggiungimento è apprezzato mediante l'impiego di opportuni 4) «strumenti di controllo». È proprio attraverso i risultati acquisiti con l'uso di quegli strumenti che gli operatori aziendali accrescono il proprio bagaglio di conoscenze ed allorché le 5) «personali esperienze» si generalizzano e si comunicano ad altri individui viene modificato lo stato iniziale della cultura aziendale e quindi di quella antropologica». D'altra parte la stessa disciplina economico-aziendale alla quale il presente scritto si riconduce è definita come «scienza che osserva il comportamento economico dell'uomo nella sua manifestazione organizzata in aziende e il comportamento economico nelle aziende, delle aziende e tra le aziende, al fine di costruire modelli di conoscenza utili per spiegarne, prevederne e controllarne i processi» (Mella, 2008: 13).

a consulenze spot piuttosto che ad interventi di esperti capaci di affiancare l'azienda nella definizione e nella messa a regime di meccanismi operativi ad hoc capaci di rispondere ad esigenze conoscitive manageriali non solo nel breve ma anche e soprattutto nel medio-lungo periodo.

L'attuale crisi finanziaria, nonché le nuove regole del mercato creditizio possono essere interpretate, positivamente, come delle opportunità per l'universo delle piccole medie imprese, le quali sono «costrette» ad accrescere il proprio bagaglio di conoscenze con l'impiego di meccanismi diagnostici utili ad individuare le terapie necessarie ad operare in condizioni di equilibrio duraturo. Si fa esplicito riferimento alla contabilità direzionale ossia a quel «canestro» di strumenti di analisi, più o meno innovativi, di cui si vale l'organo decisionale per acquisire informazioni utili per assumere decisioni finalizzate all'assolvimento efficace ed efficiente delle funzioni aziendali (Catturi, 1994: 68). Essi sono utilizzati nelle varie fasi in cui si articola il processo di controllo di seguito descritto e illustrato nella **Tavola 1**. La funzione del controllo di gestione si sostanzia, infatti, nelle seguenti attività:

- 1) definizione di obiettivi gestionali, a breve ed a medio lungo termine, che concretizzano la missione dell'azienda, ossia la finalità di fondo per la quale essa è stata costituita;
- 2) redazione del piano strategico nel quale sono indicate le strategie e le azioni da sviluppare

Tavola 1 - Le fasi del processo di controllo di gestione



Fonte: A.A. Atkinson, R.D. Banker, R.S. Kaplan, S.M. Young (1997: 407)

coerentemente con gli obiettivi prefissati;

- 3) redazione del budget aziendale;
 - 4) misurazione dei risultati (intermedi e finali) conseguiti con l'esercizio dell'attività aziendale attraverso l'impiego di strumenti contabili quali: la contabilità analitica, l'analisi di bilancio, la *break even analysis*, ecc.;
 - 5) valutazione delle performance raggiunte rispetto agli obiettivi prefissati nel budget (e nel piano);
 - 6) feedback che può estrinsecarsi nella correzione tempestiva dei comportamenti gestionali adottati, se non nella riformulazione degli obiettivi, della strategia e dei piani a breve ed a medio lungo termine (freccia rivolta verso l'alto nella **Tavola 1**).
- La modalità di svolgimento della funzione in esame dipende da numerosi fattori tanto tangibili (per esempio l'utilizzo di tecnologie dell'informazione, coinvolgimento totale o parziale dei responsabili aziendali, fasi di sviluppo del processo) quanto intangibili riconducibili a quella che in letteratura viene chiamata la «dimensione immateriale» del controllo (Riccaboni, 2011). Si tratta, cioè del ruolo attribuito a quest'ultimo da parte di chi governa l'azienda (imprenditore nel caso di aziende individuali, soci nelle società di persone, amministratori nelle società di capitali): esso può avere una valenza:

- simbolica, qualora sia implementato per rispetto di regole imposte dall'esterno (*compliance*) o, per esempio, per ottenere un migliore giudizio di merito creditizio da parte di finanziatori istituzionali;
 - effettiva, se la funzione del controllo è in grado di incidere sui comportamenti di coloro che operano in azienda nella prospettiva di allineare azioni individuali ed obiettivi gestionali in un'ottica di apprendimento (*knowledge*), di miglioramento continuo (*performance*) e, quindi, di riduzione concreta del rischio, correlato alla probabilità che si possono manifestare eventi capaci di ostacolare il raggiungimento di quelle finalità (*risk*).
- Seppure siano stati elaborati meccanismi operativi in grado di governare le dinamiche aziendali sotto le dimensioni sopra menzionate (*compliance, knowledge, performance, risk*), limitando il campo di osservazione alle piccole e medie imprese italiane è evidente come tale processo di controllo si sviluppi, nella migliore delle ipotesi, attraverso la formulazione di budget talvolta solo settoriali, mediante l'applicazione di tecniche di determinazione di costi e con una reportistica contenente risultati gestionali sia finali che intermedi comparati, tipicamente, con quelli conseguiti nel periodo di analisi precedente a quello di riferimento, piuttosto che con gli obiettivi fissati nei rispettivi preventivi.

Rientra in questa casistica l'evidenza empirica di seguito illustrata la quale offre spunti interessanti

nella prospettiva di implementare un meccanismo di controllo nell'ambito di realtà turistico-ricettive di piccole-medie dimensioni, caratterizzate da un concetto di governo aziendale che non va oltre la dimensione della *compliance*.

Un'applicazione empirica

Il caso di studio ha per oggetto il percorso di sviluppo di un sistema di controllo di gestione intrapreso da una realtà turistico ricettiva ed il feedback ricevuto dal mondo della finanza.

Le diverse fasi (*Tavola 2*) che hanno scandito le modalità di intervento all'interno della realtà ricettiva esaminata hanno fatto più o meno riferimento all'implicito rapporto, spesso conflittuale, che si innesta tra banca e impresa.

Il motivo di questo binomio, che in maniera sempre più frequente influenza le dinamiche operative d'azienda, può avere due chiavi di lettura:

- economico-finanziaria;
- normativa.

In merito al primo punto, risulta necessario far riferimento alle comuni difficoltà delle imprese di medio-piccole dimensioni nel reperire una sufficiente quantità di mezzi propri, tale da garantire la copertura delle esigenze finanziarie necessarie agli investimenti strutturali e la copertura dei fabbisogni di cassa, fondamentali per l'operatività giornaliera e la regolare conduzione del ciclo produttivo.

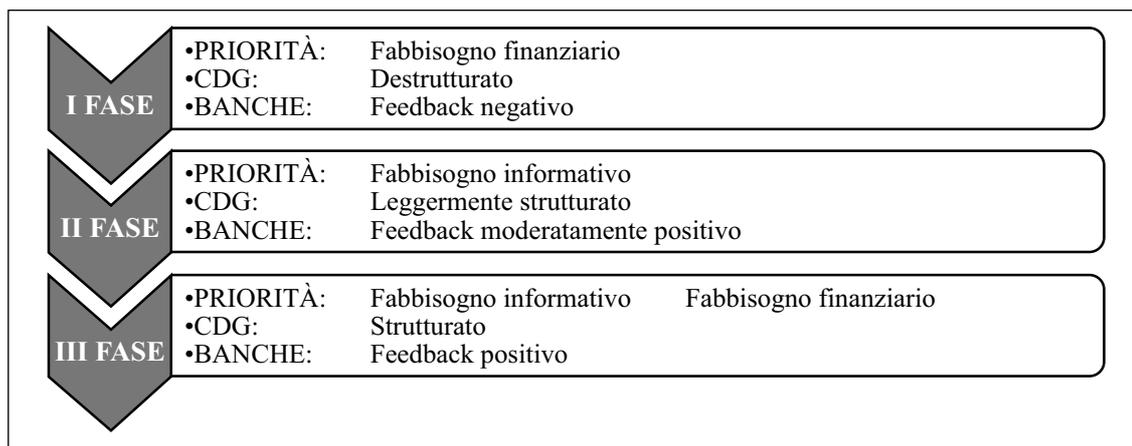
Questo fabbisogno finanziario di breve e medio lungo periodo risulta ancor più marcato nel settore turistico ricettivo dove vi è, infatti, una maggiore necessità di intervenire sugli investimenti strutturali (spesso legati anche alle politiche commerciali e al piano marketing in termini di posizionamento e target da colpire) e un notevole bisogno di liquidità, generato dalle frequenti dilazioni di pagamento imposte dai canali indiretti di vendita. Se a tali

peculiarità ricollegate alle realtà alberghiere si aggiunge una fotografia del ciclo economico, generatore di perdite e ricavi contenuti, si intuisce che il livello di «auto-liquidante» su cui l'azienda può contare per appagare il proprio fabbisogno finanziario non può rappresentare una sufficiente soluzione.

Diventa così di indispensabile supporto dotarsi di un efficiente controllo di gestione da cui attingere per colmare il fabbisogno informativo. Attraverso questo utile veicolo gestionale, quindi, ogni impresa dovrà impostare un adeguato approccio di gestione e soprattutto di comunicazione finanziaria, anche perché identifica il modo in cui le banche hanno maturato maggiore esperienza e hanno sinora apprezzato i loro clienti. È chiaro, pertanto, che da parte delle imprese sarà necessario un atteggiamento di dialogo e di trasparenza nei rapporti, in grado di consentire un'analisi critica della gestione e dei programmi e una più ragionata, razionale, documentata (successiva e conseguente) capacità di negoziare le condizioni con il sistema creditizio (Zalamena, 2004: 511).

La convention organizzata con gli istituti da parte della struttura ricettiva in esame, risponde proprio a questa rinnovata esigenza: aprire una finestra di dialogo tra realtà aziendale e mondo bancario, finalizzata alla fidelizzazione dei rapporti intrattenuti, risulta la giusta soluzione per comprendere e allineare gli interessi reciproci. Colmare la distanza fisica tra le parti, tuttavia, non può essere di per sé una soluzione sufficiente per cementare il rapporto di fiducia e collaborazione auspicato. La chiave di volta per riuscire nell'intento di far coincidere le posizioni di due soggetti economici, tanto distanti ma, per interessi condivisi, tanto vicini, non può che essere l'affidabilità e la garanzia di un sistema di controllo operativo, formalizzato secondo le seguenti aree e logiche di intervento (illustrate nella *Tavola 3*)

Tavola 2 – Fasi di intervento



Business intelligence

«Uno degli strumenti più importanti nel settore dell'hospitality coincide con un software gestionale che ottimizzi i flussi di lavoro, evitando burocrazia amministrativa eccessiva, ed inutili perdite di tempo a discapito dell'attenzione verso i clienti», come sottolineato dalla head administration manager di struttura.

Pertanto, strutturando l'analisi, come già anticipato, su tre fasi logico sequenziali, si valuterà la fotografia in termini di business intelligence in una fase di check up, di intervento e di prospettiva.

Tavola 3 – Impostazione e metodologia di intervento



Check-up

Tale fase rivela una totale assenza all'interno della struttura, dell'elaborazione analitica e gestionale dei dati riferiti alle attività svolte dalle unità aziendali, sia generatrici di costo che di ricavo, e/o dei tassi di occupazione strutturali riferiti al triennio 2008-2009-2010. Questo gap informativo nasce dal lassismo pregresso della proprietà nell'intuire i vantaggi di investimento derivanti dall'implementazione di un sistema informatico, deputato all'analisi delle informazioni.

Controllo di gestione (CDG)

Come tutte le realtà aziendali complesse in un mercato in continua evoluzione, la proprietà, ha sentito forte l'esigenza di avere strumenti dinamici di analisi e previsione che permettano di osservare il mercato e la domanda da prospettive sempre nuove, per poter individuare tempestivamente le dinamiche e i cambiamenti in atto. Pertanto, con la dotazione di un rivoluzionario programma gestionale, Protel, l'intervento di controllo è stato finalizzato al raggiungimento di diversi macro-obiettivi, tra i quali il più importante risulta l'analisi del *business on the book* comprensivo di *revenue* da camere, ristoranti e attività congressuali, con i più importanti indici come RevPAR e occupazione percentuale delle strutture, confrontato con il forecast dell'anno precedente:

Il *manager report* di Tavola 4 risulta probabilmente quello che più di tutti è finalizzato a supportare il management nelle valutazioni di natura strategica. Basti pensare che, sia per mese sia per anno,

Tavola 4 – Report di ricavi (Accommodation e F&B) per: giorno, mese e anno

	Anno in corso			Anno passato		
	Giorno	Mese	Anno	Giorno	Mese	Anno
Dati cumulati:	6	10	2011	6	10	2010
Ricavo totale	0,00	25.314,98	1.404.974,91	0,00	0,00	0,00
Ric.per room occ.escl.compl.	0,00	588,72	916,49	0,00	0,00	0,00
Ric.per pax esclusi compl.	0,00	324,55	484,98	0,00	0,00	0,00
Ric.per room su tot.disponi.	0,00	460,27	672,24	0,00	0,00	0,00
Pagamenti	0,00	-23.055,50	-1.423.641,75	0,00	0,00	0,00
Permanenza media per camera		2,65	3,01		0,00	0,00
Lodging	0,00	17.377,65	839.954,71	0,00	0,00	0,00
F&B	0,00	7.006,64	480.657,25	0,00	0,00	0,00
Misc.	0,00	930,70	84.362,96	0,00	0,00	0,00
Media esclusi compl.	0,00	404,13	547,92	0,00	0,00	0,00
Media per pers. esclusi compl.	0,00	222,79	289,94	0,00	0,00	0,00
Media per cam. su totale disp.	0,00	315,96	401,89	0,00	0,00	0,00
Confronto anno corrente/precedente	Giorno	Mese	Anno			
Diff.clienti in casa:	0,00	87,00	3.567,00			
Diff.occupazione camere in %:	0,00	81,82	82,25			
Diff.occupazione letti in %:	0,00	82,00	83,63			
Diff.ricavo totale:	0,00	25.314,98	1.404.974,91			
Diff.ricavo per pax esclusi compl.:	0,00	324,55	484,98			
Diff.ricavo per camera su tot.disponibili:	0,00	460,27	672,24			
Diff.ricavo per camera occ.esclusi compl.:	0,00	588,72	916,49			

attraverso il prodotto di indicatori fondamentali come il tasso d'occupazione e la media per camera su totale disponibili, è possibile costruire il RevPar. Tale indice dato, appunto, dal prodotto tra il tasso di occupazione della struttura (TO) e il ricavo medio per camera (RMC) esprime il contributo dato al fatturato da ciascuna unità produttiva (camera). Il responsabile di amministrazione e controllo, pertanto, in collaborazione con la responsabile commerciale di struttura, conoscendo puntualmente tale informazione può gestire al meglio la politica commerciale andando a sollecitare le diverse leve che compongono questo indice fondamentale, ovvero agire sul TO, ad esempio aumentando l'*allotment* disponibile per i tour operator, oppure rifiutare offerte da intermediari puntando sulla vendita a tariffe piene, con un incremento del RMC. Nell'uno o nell'altro caso, l'obiettivo primario consiste nel cercare di massimizzare il RevPar nella consapevolezza che:

- una riduzione delle tariffe può comportare un aumento del TO e una diminuzione del RMC;
- un incremento delle tariffe comporta un incremento del RMC ma una contrazione del TO.

In questo caso, come è possibile notare, al 6 ottobre 2011 il TO di struttura (su base annuale) risulta uguale all'82,25% (percentuale ampiamente positiva), che, se moltiplicato per il RMC pari a € 672, 24 (valore in linea con il posizionamento medio alto della struttura), genera un RevPar di € 551. Altra informazione degna di nota, in particolar modo per i suoi riflessi in termini finanziari, è data dalla voce pagamenti. Tale valore, se analizzato in questo caso su base mensile, suggerisce una riscossione di € 23.055,50 su un totale ricavi (nel mese di ottobre) di € 25.314,98. Tale evidenza ha un peso informativo fondamentale, in particolar modo se si considera che il presente lavoro è finalizzato proprio a assicurare le banche sulla solidità patrimoniale d'azienda e soprattutto sulla presenza di flussi finanziari necessari e sufficienti al rimborso delle linee interessi e delle quote capitali delle passività a medio termine pendenti. L'assenza di dati relativi all'anno 2010 è dovuta alla «recente» implementazione del gestionale di rendicontazione contabile che non permette al sistema di business intelligence di «pescare» i dati relativi al periodo precedente, in modo da suggerire lo scostamento tra un esercizio e l'altro. Tale fenomeno è sicuramente un handicap notevole per il management, impossibilitato, almeno allo stato attuale, ad attingere a tale informazione per capire se la gestione corrente sia migliorata, peggiorata o in linea con quella precedente.

Obiettivi futuri

Al fine di tradurre ancor più i dati in informazioni,

in ottica futura sono stati fissati obiettivi puntuali e precisi per sfruttare in tutte le sue potenzialità il nuovo sistema di business intelligence. Tra i diversi macroobiettivi quelli degni di nota vertono su:

- analisi dei clienti per fascia di provenienza e tipologia;
- valorizzazione del centro di costo/profitto *banqueting* attraverso l'apposito modulo di Protel;
- l'analisi degli scostamenti tra un esercizio e l'altro, sia a consuntivo sia previsionale.

Budgeting

La complessità dell'attuale contesto economico, ed in particolar modo finanziario, caratterizzato da forti pressioni concorrenziali e dinamiche evolutive sempre più aggressive, comporta un ritmo intenso di decisioni, di grande e piccola rilevanza, a tutti i livelli della struttura organizzativa. La corretta introduzione di sistemi di controllo quali la contabilità analitica, la misurazione delle performance e le metodologie operative come l'articolazione dell'azienda per centri di responsabilità, ma soprattutto la creazione di una rotta da seguire incarnata dalla strutturazione di un *process budgeting* assolvono, pertanto, alle rinnovate esigenze di contesto. La proprietà aziendale, tuttavia, solo da poco ha intuito tale bisogno, ragion per cui si ripercorre anche in questo caso l'iter procedurale realizzatosi in tal senso.

Check-up

Riguardo all'analisi di pre-intervento, il totale disinteresse iniziale per il fabbisogno informativo, soppiantato di gran lunga dal fabbisogno finanziario, ha generato una innegabile leggerezza nella gestione delle informazioni. A testimoniare questa tendenza, si può fare riferimento ad una gestione della contabilità presso organismi decentrati e la totale assenza di un sistema amministrativo interno. Tali fenomeni hanno generato un bagaglio informativo a dir poco lacunoso, i cui effetti (come visto anche in sede di reportistica) sono ancora vivi nella gestione attuale.

Controllo di gestione (CDG)

Sulla base, dunque, degli esigui dati di bilancio reperiti, l'intervento è stato strutturato seguendo una metodologia step by step:

- 1) riassegnazione dei conti a mastri;
 - 2) costruzione del budget economico 2012.
- Attraverso il primo step (1), pertanto, è stato possibile giungere ad un insieme di utili informazioni condensate nel conto economico riclassificato a «margine di contribuzione» che, se associato al lavoro di *process budgeting* realizzato (2), ha condotto all'output finale presentato in occasione

della convention richiamata e sintetizzabile nella rappresentazione contabile del consuntivo 2010, della proiezione 2011 e del budget 2012.

Un aspetto fondamentale, prima di procedere alla traduzione operativa degli obiettivi in esame, consiste nel mettere in evidenza l'impossibilità che vi è stata di fornire una chiara ed esaustiva fotografia anche dello stato patrimoniale d'azienda in quanto mancante. Le lacune contabili vigenti hanno generato, infatti, un vuoto informativo che ha impedito di presentarsi alla convention in esame con una visione d'insieme complessiva, fornendo alle banche la possibilità di valutare lo stato di salute aziendale sulla sola base economica delle informazioni fornite. Naturalmente tale mancanza ha costituito uno dei punti più discussi nel corso del dibattito, essendo un'informazione necessaria agli istituti finanziari al fine di strutturare un'idea precisa sulla stabilità aziendale, sui flussi finanziari e dunque sul merito creditizio della struttura.

Ritornando all'analisi di controllo, si esamineranno di seguito i vari step del processo stesso.

In merito al primo obiettivo, la riclassificazione del piano dei conti ha permesso di evidenziare diverse voci rispetto ad altre che, nel caso in esame, convergono verso una riclassificazione a margine di contribuzione, dettata dalle peculiarità del business ricettivo.

Riguardo al secondo step di lavoro, vi è stato un attento e puntuale studio in un'ottica di processo, legata alla costruzione del budget 2012. I singoli budget operativi che hanno contribuito all'output finale sono stati i seguenti:

- budget *room division* (Tavola 5);
- budget *food & beverage* (Tavola 6);
- budget del personale (Tavola 7).

Con la conclusione del secondo step, si giunge, dunque, alla fase in cui tutti i passaggi precedenti acquistano importanza in un'ottica di insieme, contribuendo alla stesura del conto economico riclassificato a margine di contribuzione relativo all'anno di budget 2012 (Tavola 8)

Come rilevato si assiste ad una crescita importante nei ricavi netti di vendita di budget rispetto all'esercizio 2011 (inficiato da proiezione in 4 mesi su 12), i quali passano da € 1.431.360 a € 1.842.516⁴ (€ + 411.156; + 28,7%), sostanzialmente per la disponibilità di quattro nuove camere a partire da marzo 2012 (Tavola 9).

Il MLC aumenta di circa dieci punti percentuali (da 39,7% a 48,9%), frutto del notevole aumento nei ricavi netti di vendita, solo in parte mitigato dall'aumento degli acquisti di materie e dei vari costi di natura variabile. Il RO registra un lieve miglioramento rispetto al 2011 sia in termini percentuali (da 9,1 % a 13,8%), sia in valore assoluto (da € 130.635 a € 253.565). Tale miglioramento, tuttavia, è da attribuire unicamente all'aumento di ricavi di vendita, poiché i costi industriali costanti aumentano notevolmente sia in valore assoluto, sia in incidenza sui ricavi, da 11,6% a 19,4%. Un'ulteriore spinta positiva alla composizione del risultato ante imposte (previsione ad € 121.565 contro la perdita di € 5.135 dell'esercizio trascorso) concorre anche la gestione straordinaria, sebbene il peso negativo di quella

³ Dal budget in esame si riscontra un notevole aumento dei ricavi riconducibile essenzialmente alla disponibilità di quattro nuove room a partire dal 2012. Si riscontra l'assenza dei dati relativi all'anno 2010, in linea con il vuoto informativo riscontrato già in fase di reportistica. Tuttavia, la portata informativa di tale strumento è comunque notevole, in quanto suggerisce un'analisi a consuntivo del 2011, un prospetto ricavi relativi all'anno 2012, di notevole aiuto per strutturare gli altri budget operativi (F&B, Addetti) e quello che sarà il budget globale di esercizio.

⁴ Il presente valore di ricavo, come già indicato dai rispettivi budget dei vari centri di profitto, è dato dalla somma di: 1.331.877 (Budget camere) + 411.380 (Budget F&B) + 99.258 (Budget altri reparti).

⁵ A fronte di un forte incremento del fatturato sulle camere, logica avrebbe voluto che il fatturato F&B seguisse lo stesso andamento, dal momento che le variabili sono collegate, tuttavia, si ipotizza a budget costanza di fatturato, poiché si è preferito mantenere un profilo prudenziale in merito, non considerando neanche le entrate generate dalla variabile *banqueting*. Tale scelta cautelativa è suggerita anche dal prezzo medio a pasto, più contenuto nel 2012 rispetto all'anno 2011.

⁶ Dal budget in esame costruito sulla base dei dati a consuntivo del 2011 attestiamo un contenuto incremento delle risorse impiegate. Tale variazione, più che riconducibile all'impiego di una nuova unità (evidenziata in verde) nel reparto ricevimento, compensata oltretutto dall'uscita di un'altra unità nel reparto cucina (segnata in rosso), è dovuta ad un impiego del personale maggiormente equi-distribuito tra i vari mesi, ed alcuni aumenti salariali per diverse unità. Come per il Budget delle camere si ripropone, inoltre, il vuoto informativo relativo all'anno 2010.

Tavola 5 – Budget Room Division³

Camera	ROOM 1			ROOM 2			ROOM 3			Totale		
Mese/Anno	N° Notti	Prezzo a notte	Ricavi	N° Notti	Prezzo a notte	Ricavi	N° Notti	Prezzo a notte	Ricavi	N° Notti	Prezzo a notte	Ricavi
...														
Aprile	2010											0		
	2011	17	469,99	7.989,86	20			27	636,75	17.192,35		191	488,54	93.310,43
	2012	20	355,00	7.100,00	22	241	9.908,65	27	404,50	10.921,50		291	434,33	126.389,15
Maggio	2010											0		
	2011	22	318,64	7.010,11	22	603	13.274,76	25	428,40	10.709,97		249	438,05	109.074,22
	2012	25	355,00	8.875,00	25	241	6.025,00	25	404,50	10.112,50		348	447,52	155.736,00
Giugno	2010											0		
	2011	29	825,21	23.931,15	26	572	14.873,52	34	728,41	24.766,03		284	744,86	211.539,21
	2012	30	455,00	13.650,00	30	340	10.200,00	28	505,00	14.140,00		394	584,47	230.280,00
Luglio	2010											0		
	2011	25	514,54	12.863,60	27	593	16.018,25	30	689,52	20.685,67		323	836,13	270.071,01
	2012	30	455,00	13.650,00	30	340	10.200,00	30	505,00	15.150,00		439	634,49	278.540,80
Agosto	2010											0		
	2011	29	430,43	12.482,53	24	121	2.908,61	20	21,32	426,41		312	382,00	119.183,42
	2012	30	455,00	13.650,00	26	340	8.840,00	28	505,00	14.140,00		421	634,59	267.160,80
Settembre	2010											0		
	2011	28	321,43	9.000,12	31	358	11.093,75	30	423,05	12.691,48		306	454,49	139.073,61
	2012	22	355,00	7.810,00	25	241	6.025,00	22	404,50	8.899,00		351	480,16	168.536,40
Ottobre	2010											0		
	2011	16	273,63	4.378,00	11	211	2.321,00	18	418,06	7.525,00		160	292,38	46.781,00
	2012	16	305,00	4.880,00	11	241	2.651,00	18	404,50	7.281,00		248	424,33	105.234,50
...														
Totale	2010													
	2011	166	467,80	77.655,37	162	378	61.298,62	185	511,50	94.628,27		1829	542	991.143,44
	2012	173	402,40	69.615,00	169	319	53.849,65	178	453,06	80.644,00		2496	534	1.331.877,65

Fonte: Archivio documentazione studio Vaselli & Associati

Tavola 6 – Budget F & B⁴

Budget F&B									
Anno	2010			2011			2012		
Mese	Coperto	Prezzo	Ricavi	Coperto	Prezzo	Ricavi	Coperto	Prezzo	Ricavi
Aprile				575	€ 48,95	€ 28.144,41	718	€ 55,00	€ 39.490,00
Maggio				525	€ 94,73	€ 49.732,20	656	€ 55,00	€ 36.080,00
Giugno				798	€ 67,78	€ 54.084,69	997	€ 78,00	€ 77.766,00
Luglio				1010	€ 78,74	€ 79.525,07	1262	€ 78,00	€ 98.436,00
Agosto				861	€ 71,29	€ 61.384,11	1076	€ 78,00	€ 83.928,00
Settembre				1186	€ 101,82	€ 120.756,40	1076	€ 55,00	€ 59.180,00
Ottobre				275	€ 69,32	€ 19.064,00	300	€ 55,00	€ 16.500,00
Totale				5230	€ 76,09	€ 412.690,88	6085	€ 64,86	€ 411.380,00

Fonte: Archivio documentazione studio Vaselli & Associati

Tavola 7 – Budget del personale⁵

BUD. DEL PERSONALE	GIUGNO		LUGLIO		AGOSTO		SETT		TFR		TOTALI	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
TOTALI	61.472,34	69.323,72	64.951,13	69.774,38	68.598,38	69.748,21	71.773,30	75.384,44	45.186,34	45.245,48	579.324,89	621.368,09
AMMINISTRAZIONE	6.182,97	7.140,72	6.106,14	7.157,62	6.106,41	7.150,08	6.327,99	7.208,82	4.887,00	4.887,00	55.135,26	67.930,66
DIPENDENTE A	3.720,36	3.720,36	3.579,03	3.579,03	3.579,04	3.579,04	3.604,41	3.604,41	3.100,00	3.100,00	34.559,15	34.559,15
DIPENDENTE B	2.462,61	3.720,36	2.527,11	3.578,59	2.527,37	3.579,04	2.723,58	3.604,41	1.767,00	1.767,00	20.588,11	33.361,51
RICEVIMENTO	9.457,82	10.082,90	9.704,41	10.202,16	9.891,17	10.355,56	10.455,57	11.262,62	6.930,00	6.930,00	85.310,22	85.306,86
DIPENDENTE C	2.339,29	2.339,29	2.443,56	2.443,56	2.524,44	2.524,44	2.624,38	2.624,38	2.300,00	2.300,00	29.369,65	24.420,21
DIPENDENTE D	2.760,60	2.053,68	2.887,94	2.053,68	2.921,28	2.053,68	3.100,63	2.053,68	2.138,00	2.138,00	24.823,69	18.326,21
DIPENDENTE E	2.116,22	2.116,22	2.123,16	2.123,16	2.114,50	2.114,50	2.296,64	2.296,64	1.250,00	1.250,00	15.160,99	17.162,75
DIPENDENTE F	2.242,70	2.242,70	2.249,76	2.249,76	2.330,94	2.330,94	2.433,92	2.433,92	1.250,00	1.250,00	15.956,89	18.224,99
DIPENDENTE G		1.332,00		1.332,00		1.332,00		1.954,00				7.182,00
RISTORANTE	13.606,66	15.634,45	15.686,89	17.598,92	15.637,13	15.710,19	16.162,37	18.771,23	7.886,63	6.896,63	137.237,84	142.000,57
DIPENDENTE H	4.597,95	4.597,95	6.576,83	6.576,83	4.592,17	4.592,17	4.595,34	4.595,34			54.962,74	54.962,74
DIPENDENTE I	2.331,03	2.242,67	2.250,06	2.250,06	2.330,94	2.330,94	2.433,92	2.266,96	1.630,00	1.630,00	20.695,62	20.440,51
DIPENDENTE J	2.242,67	2.193,00	2.250,06	2.123,16	2.330,94	2.185,07	2.266,96	2.125,08	1.630,00	1.630,00	26.440,51	17.960,84
DIPENDENTE K	2.193,00	2.242,67	2.123,16	2.250,06	2.185,07	2.242,70	2.125,08	2.266,96	1.630,00	1.630,00	17.960,84	20.463,59
DIPENDENTE L	2.242,67	1.955,32	2.250,06	1.955,32	2.242,70	1.955,32	2.266,96	3.400,99	1.630,00	1.630,00	17.705,34	12.018,88
DIPENDENTE M	2.403,50	2.403,50	2.403,50	2.403,50	1.955,32	2.403,50	2.474,12	4.115,91	796,63	796,63	5.472,79	16.134,21
FIORISTA + GIARDINIERI	2.864,00	2.864,00	1.991,17	1.991,17	2.049,24	2.049,24	2.153,85	2.153,85	1.600,00	1.600,00	17.956,04	17.426,43
DIPENDENTE N	2.064,00	2.064,00	1.991,17	1.991,17	2.049,24	2.049,24	2.153,85	2.153,85	1.600,00	1.600,00	17.956,04	17.426,43
CUCINA	9.064,83	13.005,59	11.389,56	12.701,55	13.429,60	12.990,30	14.110,20	13.724,60	7.916,43	9.805,57	93.826,64	124.561,70
DIPENDENTE O	2.471,64	4.600,00	2.395,75	4.600,00	4.600,00	4.600,00	4.403,67	4.600,00	2.080,00	4.400,00	23.790,38	51.100,00
DIPENDENTE P	2.331,03	2.331,03	2.250,06	2.250,06	2.315,67	2.315,67	2.433,92	2.433,92	1.991,00	1.991,00	22.594,73	22.594,73
DIPENDENTE Q	2.199,45	2.062,71	2.477,91	1.991,18	2.564,86	2.062,75	2.648,98	2.153,85	1.648,00	1.648,00	16.369,08	17.992,88
DIPENDENTE R	2.062,71	2.062,71	1.991,18	1.991,18	2.062,75	2.062,75	2.153,85	2.153,85	1.651,00	1.651,00	17.392,68	17.392,68
DIPENDENTE S		1.949,14		1.949,14	1.949,14	1.949,14	2.382,98	2.382,98	215,57	215,57	4.547,89	15.984,82
DIPENDENTE T			2.754,61	2.062,75			2.382,98		430,66		7.145,09	
PIANI	12.404,93	12.404,93	12.305,59	12.305,59	12.656,24	12.656,24	14.584,12	14.584,12	9.338,00	9.338,00	112.546,94	112.546,94
AUTISTA	2.862,71	2.862,71	1.990,47	1.990,47	2.210,14	2.210,14	2.153,85	2.153,85	2.000,00	2.000,00	20.152,89	18.589,80
SPA	4.248,36	4.248,36	3.573,61	3.573,61	4.086,53	4.086,53	2.811,27	2.811,27	2.596,20	2.596,20	33.836,59	29.947,70
MANUTENZIONE	2.300,07	2.300,07	2.213,29	2.213,29	2.531,92	2.531,92	2.714,08	2.714,08	2.824,00	2.824,00	23.310,26	22.656,23

Tavola 8 – Analisi a budget

mastro	CON - 3/1/12/10	BUD - 3/1/12/11	Scost. [2:1]	Scost. % [2:1]	BUD - 3/1/12/12	Scost. [3:2]	Scost. % [3:2]	CON - 3/1/12/10	BUD - 3/1/12/11 %	BUD - 3/1/12/12
010 - ricavi lordi vendita	992.752,81	1.430.960,11	438.207,30	44,1%	1.842.516,54	411.556,43	28,8%	100,0%	100,0%	100,0%
020 - resi ed altre detrazioni	4,65	400,42	395,77	8511,2%	-	400,42	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
RICAVI NETTI DI VENDITA	992.757,46	1.431.360,53	438.603,07	44,2%	1.842.516,54	411.556,01	28,7%	100,0%	100,0%	100,0%
030 - rimanenze finali	51.745,09	51.745,00	0,09	0,0%	51.745,00	-	-	5,2%	3,6%	2,8%
040 - rimanenze iniziali	39.530,00	51.745,00	12.215,00	30,9%	51.745,00	-	-	-4,0%	-3,6%	-2,8%
050 - acquisti di materie	147.825,95	204.511,81	56.685,86	38,3%	217.348,35	12.836,54	6,3%	-14,9%	-14,3%	-11,8%
consumi delle materie	135.610,86	204.511,81	68.900,95	50,8%	217.348,35	12.836,54	6,3%	-13,7%	-14,3%	-11,8%
070 - costi industriali variabili	77.033,75	90.732,76	13.699,01	17,8%	105.362,73	14.629,96	16,1%	-7,8%	-6,3%	-5,7%
090 - costi commerciali variabili	11.138,64	33.721,16	22.582,52	202,8%	43.419,65	9.698,49	28,8%	-1,1%	-2,4%	-2,4%
060 - costi del personale industriale variabile	514.374,93	534.138,55	19.763,62	3,8%	576.122,61	41.947,07	7,3%	-51,8%	-37,3%	-31,3%
costi operativi variabili	738.156,18	863.104,27	124.948,09	16,9%	942.253,24	79.149,07	9,2%	-74,4%	-60,3%	-51,1%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	254.601,28	568.256,26	313.654,98	123,2%	900.263,20	332.006,94	58,4%	25,6%	39,7%	48,9%
110 - costi del personale non industriale										
065 - costi del personale industriale costante										
075 - costi industriali costanti	101.328,83	166.000,00	64.671,17	63,8%	357.000,00	191.000,00	115,1%	-10,2%	-11,6%	-19,4%
095 - costi commerciali costanti	61.606,58	34.894,82	26.711,76	43,4%	35.000,00	105,18	0,3%	-6,2%	-2,4%	-1,9%
100 - costi amministrativi e generali	59.380,06	89.862,14	30.482,08	51,3%	97.774,69	7.912,55	8,8%	-6,0%	-6,3%	-5,3%
080 - ammortamenti e accantonamenti	10.985,73	146.863,46	35.877,73	32,3%	156.922,60	10.059,14	6,8%	-11,2%	-10,3%	-8,5%
costi operativi costanti	333.301,20	437.620,42	104.319,22	31,3%	646.637,29	209.076,87	47,8%	-33,6%	-30,6%	-35,1%
RISULTATO OPERATIVO	78.699,92	130.635,84	209.335,76	-266,0%	253.565,91	122.930,77	94,1%	-7,9%	9,1%	13,8%
120 - oneri finanziari	83.374,54	121.872,08	38.497,54	46,2%	132.000,00	10.127,92	8,3%	-8,4%	-8,5%	-7,2%
130 - proventi finanziari										
saldo gestione finanziaria	- 83.374,54	- 121.872,08	- 38.497,54	- 46,2%	- 132.000,00	- 10.127,92	- 8,3%	- 8,4%	- 8,5%	- 7,2%
RISULTATO DI GESTIONE	- 162.074,46	- 8.763,76	- 170.838,22	- 105,4%	- 121.565,91	- 112.802,15	- 128,7%	- 16,3%	- 0,6%	- 6,6%
140 - oneri straordinari	21.049,43	13.899,45	7.149,98	-34,0%						
150 - proventi straordinari										
saldo gestione straordinaria	- 21.049,43	- 13.899,45	- 7.149,98	- 34,0%	-	-	-	- 2,1%	- 1,0%	-
RISULTATO ANTE IMPOSTE	- 183.123,89	- 5.135,69	- 177.988,20	- 97,2%	- 121.565,91	- 126.701,60	- 246,7%	- 18,4%	- 0,4%	- 6,6%
160 - imposte sul reddito										
RISULTATO NETTO	- 183.123,89	- 5.135,69	- 177.988,20	- 97,2%	- 121.565,91	- 126.701,60	- 246,7%	- 18,4%	- 0,4%	- 6,6%

finanziaria sia ancora notevole.

La buona marginalità, porta l'azienda a raggiungere il BEP a € 1.594.470 nel 2012 con un margine di sicurezza di € 248.045 (13,46%); i costi costanti massimi compatibili sono stabiliti in € 900.990,59 mentre il MLC percentuale minimo compatibile è fissato a 42,32%.

Obiettivi futuri

Il riassetto organizzativo dell'azienda concepito per la formalizzazione di un *process budgeting* maggiormente puntuale e strutturato riguarderà:

- le risorse umane: è prevista una revisione dell'organigramma aziendale e del mansionario competenze-responsabilità-funzione;
- il servizio amministrativo: riallineamento dei dati contabili con la chiusura del bilancio di verifica al 31 dicembre 2011 (comprensivo di prospetto patrimoniale).

Struttura distributiva

L'area in esame è stata quella che ha richiesto meno interventi delle altre, data la pregressa implementazione di efficienti politiche distributive e di promotion su base nazionale ed internazionale, veicolate attraverso più canali. Ciò nonostante la disamina dei vari step metodologici sarà quella ormai nota.

Check up

Il piano commerciale di struttura ha avuto fin dallo start up un'impostazione attenta e ben definita.

Il brand è nato come marchio di alta qualità posizionato in un'ipotetica mappa concettuale in capo al cliente su di una fascia medio alta. Il target a cui l'offerta si rivolge, infatti, si contraddistingue per un'elevatissima disponibilità di reddito e poca elasticità alla domanda.

Tali fattori hanno influenzato notevolmente i

meccanismi di distribuzione e promotion che hanno avuto sin dall'inizio un'impostazione ben definita. Riguardo alla distribuzione del prodotto offerto, i canali utilizzati fanno registrare un peso notevole del «passaparola» e della rete «internet» rispetto ai canali indiretti. In merito alle politiche di promotion, invece, le strategie di marketing impostate hanno fatto leva sulla valorizzazione di diversi strumenti: pubblicazioni, premi di grande risonanza ricettiva, programmi tv e ospitalità alle celebrità.

Controllo di gestione (CDG)

Come intuito dalla fase di check up, le dinamiche di commercializzazione hanno seguito un iter ben preciso che ha saputo generare un circolo virtuoso di passaparola e pubblicità tali da nobilitare l'appel della struttura al punto di renderla ormai nota in ambienti sia nazionali che internazionali.

L'intervento di controllo, pertanto, si è concentrato sull'analisi della concorrenza andando a formalizzare una maschera con i maggiori competitor a cui fanno riferimento i dati dei ricavi mensili, tasso d'occupazione e RevPar riferiti all'anno 2010 (Tavola 10).

Dalla maschera riportata, è facile notare che la struttura alberghiera maggiormente in linea per qualità d'offerta, posizionamento e livello di prezzi, risulta il «Competitor C». Se, infatti, si confronta l'indice di RevPar € 465,85 con quello della struttura in esame (ricavato dal report manager mostrato in precedenza), pari ad € 551, si denota uno scostamento di soli € 86.

Riguardo invece all'intervento, in termini commerciali le proposte suggerite e in fase di approvazione con l'ufficio commerciale di struttura sono riconducibili ad:

- aumentare l'acconto/caparra dal 30% al 50% (con feedback positivo in termini di flussi);
- offerta speciale riguardo all'affitto di tutta la villa per il periodo natalizio;

Tavola 9 – Analisi a budget: Break Even Analysis

IMPIEGHI BREAK EVEN ANALYSIS	PERIODO DI RIFERIMENTO		
	CON - 31/12/10	BUD - 31/12/11	BUD - 31/12/12
DATI STRUTTURALI DI PERIODO			
RICAVI NETTI DI VENDITA	992.757,81	1.431.360,53	1.842.516,54
MARK UP IPOTIZZATO		-0,40%	6,60%
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	25,60%	39,70%	48,90%
COSTI COSTANTI	416.675,74	559.492,50	779.696,29
INFORMAZIONI RETRAIBILI A STRUTTURA DATA			
BEP	1.627.639,61	1.409.301,01	1.594.470,94
COSTI COSTANTI MAX COMPATIBILI	254.146,00	568.250,13	900.990,59
MLC % MINIMO COMPATIBILE	41,97%	39,09%	42,32%
MARGINE DI SICUREZZA	- 634.881,80	22.059,52	248.045,60
MARGINE DI SICUREZZA %	-63,95%	1,54%	13,46%
COSTI COSTANTI MAX COMPATIBILI SU MARK-UP IPOTIZZATO		573.975,57	779.384,50
RICAVI NECESSARI SU MARK-UP IPOTIZZATO		1.394.879,24	1.843.154,15
MLC MINIMO COMPATIBILE SU MARK-UP IPOTIZZATO		553.767,06	901.302,38
MLC % MINIMO COMPATIBILE SU MARK-UP IPOTIZZATO		38,69%	48,92%

- organizzazione di seminari e corsi specializzati, lezioni di cucina e degustazioni;
- offerta speciale attinente allo sconto del 15% su prenotazioni anticipate.

Obiettivi futuri

Gli obiettivi principali fissati per il futuro, sono da ricollegare ad una crescente commercializzazione della struttura, facendo leva, da una parte sul potenziamento dei canali già ampiamente sfruttati e dall'altra, su un progetto già al vaglio della proprietà legato alla rimodulazione del sito web, finalizzata alla possibilità di rendere disponibile il booking on line, funzione attualmente non erogabile.

Finanza

L'ultima area di intervento, ovvero il fattore trainante di tutto il lavoro svolto, è la «finanza». Anche in questo caso si ripercorrerà la sequenza metodologica già sperimentata per le altre aree, andando ad analizzare i tre diversi step.

Check up

Operare in un business ricettivo, ed in particolar modo offrire un servizio di altissima qualità per una clientela altamente esigente come in questo caso, comporta notevoli investimenti, sia strutturali che di riammodernamento. Ciò richiede una disponibilità di mezzi finanziari non indifferente, le cui fonti necessitano, indubbiamente, di un affiancamento esterno da parte degli istituti di credito. Questo avvicendamento tra mezzi propri e mezzi di terzi, tuttavia, ora più che in passato, non può prescindere da segnali di credibilità e stabilità da parte delle aziende, chiamate a rassicurare le banche attraverso segnali ben precisi di controllo e monitoraggio gestionale. Tale consapevolezza, ad ogni modo, è stata maturata gradualmente dai titolari della struttura e un peso specifico in questo percorso di crescita cognitivo può essere ricollegato proprio ai feedback negativi da parte degli istituti che, a più riprese, hanno mostrato le loro perplessità nella gestione passata. Tale gestione, come già visto lacunosa sotto diversi aspetti (contabile,

reportistica), non ha risparmiato neanche la gestione delle informazioni relative ai finanziamenti contratti. Uno dei maggiori lavori da analizzare in sede di intervento è stato, infatti, la riorganizzazione documentale di questi dati e iniziative procedurali finalizzate ai nuovi fabbisogni finanziari.

Controllo di gestione (CDG)

Come già anticipato nella fase di check-up, per ovviare all'assenza di un quadro d'insieme circa la situazione finanziaria, l'intervento è stato basato sulla riorganizzazione di tutte le informazioni presenti in azienda riconducibili alle fonti di credito esterno.

L'ingente fabbisogno finanziario è stato coperto in egual misura da mezzi propri e mezzi di terzi e proprio su questi ultimi si è inteso intervenire per operare una riorganizzazione finanziaria tale da riequilibrare il rapporto fonti e impieghi e scontare un minor impatto nell'incidenza della gestione extracaratteristica su quella pura.

Obiettivi futuri

Dal momento che la finanza, in particolare, come si è notato dalla presente trattazione, ha sempre rivestito un ruolo di primo piano nei piani strategici aziendali, l'orientamento in tal senso di medio lungo periodo prevede un'impostazione dei rapporti con gli istituti lungimirante e trasparente.

In merito, per convincere ancor più gli interlocutori bancari sulla bontà del lavoro svolto, in un'ottica di controllo si sta lavorando per dotare il personale amministrativo interno di un prospetto strutturato che possa analizzare i flussi di cassa con evidenziazione dei fabbisogni mensili e progressivi.

Riflessioni di sintesi

L'evoluzione in atto nei mercati finanziari che ha reso più stringente l'accesso al credito da parte delle aziende più bisognose rappresenta una leva per l'attivazione di processi di apprendimento organizzativo, focalizzati sui principi e sulle tecniche del controllo di gestione. L'accrescimento della conoscenza è, infatti, una condicio *sine qua non*

Tavola 10 – Analisi della concorrenza⁷

COMPETITORS	N° CAMERE	INDICI E RICAVI	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	VALORI MEDI
COMPETITOR "A"	51	% OCCUPAZIONE	47%	65%	55%	64%	51%	75%	60%
		RICAVI MEDI	€ 248,00	€ 292,00	€ 316,00	€ 313,00	€ 304,00	€ 308,00	€ 306,60
		REVPAR	€ 137,24	€ 205,40	€ 172,15	€ 194,56	€ 157,08	€ 229,95	€ 182,73
COMPETITOR "B"	14	% OCCUPAZIONE	27%	64%	78%	77%	74%	89%	68%
		RICAVI MEDI	€ 440,00	€ 522,00	€ 514,00	€ 514,00	€ 405,00	€ 508,00	€ 483,83
		REVPAR	€ 118,80	€ 334,08	€ 400,92	€ 395,78	€ 299,70	€ 452,12	€ 333,57
COMPETITOR "C"	50	% OCCUPAZIONE	43%	57%	70%	94%	96%	82%	74%
		RICAVI MEDI	€ 362,00	€ 448,00	€ 634,00	€ 786,00	€ 786,00	€ 545,00	€ 593,50
		REVPAR	€ 155,66	€ 255,36	€ 443,80	€ 738,84	€ 754,56	€ 446,90	€ 465,85

⁷ I competitor richiamati nella Tavola 10 rientrano nel territorio di riferimento della struttura esaminata.

per la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo di una qualsiasi comunità socio-economica. In questa ottica, le imprese di piccole e medie dimensioni che hanno percepito tale istanza stanno gradualmente aprendosi al cambiamento tanto da ricorrere a expertise esterne per avviare tali percorsi di apprendimento. È evidente come il soggetto terzo che entra in azienda come consulente manageriale debba acquisire, in primo luogo, la conoscenza della morfologia e della fisiologia della stessa e, quindi, facilitarne il cambiamento attraverso la definizione di un sistema di misurazione delle performance congeniale agli obiettivi conoscitivi di chi governa, nella prospettiva che esso possa essere interiorizzato, condiviso e istituzionalizzato da tutti coloro che occupano posizioni di responsabilità all'interno del relativo organigramma. Le fasi di implementazione del controllo di gestione devono necessariamente essere predisposte dal consulente insieme agli amministratori ed ai responsabili di area e devono essere supportate da tecniche capaci di cogliere le grandezze contabili che appaiono critiche per conoscere le performance raggiunte rispetto a quelle preventivate e per dare dimostrazione agli interlocutori finanziari delle capacità reddituali e di rimborsabilità dei prestiti richiesti.

In tale prospettiva, il caso affrontato dimostra come si possa pilotare un business turistico ricettivo verso un miglioramento in termini di efficienza e di credibilità finanziaria facendo leva su di una gestione consapevole monitorata da un efficiente sistema di controllo, finalizzato a colmare il fabbisogno informativo latente e, da qui, cementare le basi per superare l'impasse creditizio delineatosi negli ultimi anni.

Tutti gli sforzi in tal senso, merito della visione intuitiva e lungimirante della proprietà aziendale, che ha saputo cogliere le potenzialità insite nel rinnovamento operativo effettuato, hanno avuto una duplice finalità. Da una parte, infatti, vi era un'impellente esigenza di colmare il fabbisogno informativo dell'azienda, dall'altra era necessario fidelizzare e assicurare gli istituti bancari per incentivare l'affiancamento finanziario che, soprattutto in queste realtà nelle quali la natura del business richiede importanti e frequenti investimenti strutturali, risulta una esigenza primaria.

Il «viatico» per raggiungere i due obiettivi menzionati non poteva che essere l'implementazione di un sistema di controllo, alla luce anche delle positive ingerenze che questo strumento assolve nella costruzione del rating aziendale su cui le banche basano le loro scelte di finanziamento. Tale progetto ha permesso ai responsabili aziendali di attivare un circolo virtuoso di flussi informativi che hanno avuto risonanza positiva sul *problem solving*, sulla tempestività d'azione, sul relazionarsi

efficacemente nei rapporti interni, ma in particolar modo nei rapporti esterni.

Tuttavia, sebbene il feedback interno sia stato più che positivo, come sottolineato sia dalla proprietà sia dai responsabili di controllo interno, tale risultato non poteva essere sufficiente.

Per rispondere, infatti, anche alla seconda finalità menzionata, circa la fidelizzazione degli istituti, chiamati ad affiancare con la propria liquidità la gestione di una realtà in costante fabbisogno finanziario, è stata scelta la strada del dialogo *face to face*, attraverso l'organizzazione di una convention. Le difficoltà palesate in occasione di questo evento, relativamente alla mancanza di dati storici a confronto e la tardiva rendicontazione della fotografia patrimoniale aziendale, sono stati i fattori critici sui quali gli istituti hanno mostrato le maggiori perplessità. Tale modalità di incontro, ad ogni modo, ha legittimato e valorizzato ancor più il percorso aziendale intrapreso; il feedback ricevuto, infatti, è stato di gran lunga positivo sebbene i sentieri di sviluppo e miglioramento siano ancora notevoli. Il progetto di crescita futura sarà pianificato valutando attentamente ogni fattore di sostenibilità; la finanza in particolare riveste un ruolo di primo piano, considerata l'ingente mole di mezzi propri investiti, così come la consistente copertura tramite i mezzi di terzi. Pertanto, l'impostazione relazionale avviata con gli istituti sarà soltanto la base di partenza per l'allineamento delle posizioni reciproche. La leva prospettica, per guadagnare ancor più competitività e credibilità non può che essere il perfezionamento del modello di controllo implementato, deputato a supportare, da una parte, il sistema azienda nella scelta di decisioni più consapevoli e rassicurare dall'altra, il sistema bancario, convinto di confrontarsi con una realtà che ha intuito «il perché», «il dove» e «il come» è necessario investire oggi, per affrontare e dominare la complessa congiuntura finanziaria, economica e sociale.

Bibliografia

- ATKINSON A.A., BANKER R.D., KAPLAN R.S., YOUNG S.M. (1997), *Management Accounting*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- BANDETTINI A., (1987), *Finanza aziendale. Le fonti*, Cedam, Padova.
- BERGAMIN BARBATO M. (1997), «Sistema di controllo e cost management», in G. Farneti, R. Silvi, *L'analisi e la determinazione dei costi nell'economia delle aziende. Principi, metodi e strumenti*, Giappichelli, Torino.
- BRUSA L., *Mappa strategica e Business Plan*, Giuffrè Editore, Milano.
- BUSCO C., FRIGO M., GIOVANNONI E., RICCABONI A., SCAPENS R.W. (2006), *Beyond compliance: an integrated governance framework*, ICAEW Briefing, UK, pp. 1-19.

- BUSCO C., LANDI M., «Interdipendenze tra governance, rischio e strategia: un'indagine empirica», in C. Busco, E. Giovannoni, A. Riccaboni (a cura di), *Il controllo di gestione. Metodi, strumenti ed esperienze. I fondamentali e le novità*, II Edizione, Ipsoa, Milanofiori Assago (MI).
- CATTURI G. (1994), «Appunti sul controllo budgetario», *Quaderni dell'Istituto di Ragioneria*, Università degli Studi di Siena, Serie didattica, n. 9, Siena.
- CATTURI G. (2000), *Teoria e prassi del costo di produzione*, Cedam, Padova.
- FERRERO G. (1987), *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano.
- GIOVANNONI E. (2008), *La misurazione dei risultati aziendali tra redditività e valorialità*, Knowitá, Arezzo.
- MAGLIACANI M. (2007), «Il controllo di gestione ai fini di «Basilea 2» nel settore delle utilities», in *Controllo di gestione*, 1/2007, Ipsoa, Milanofiori Assago (Milano), pp. 47-56.
- MELLA P. (2008), *Aziende 1*, Franco Angeli, Milano.
- RICCABONI A. (1999), *Performance ed incentivi*, Cedam, Padova.
- RICCABONI A. (2011), «Le valenze operative, comportamentali e culturali del controllo di gestione», C. Busco, E. Giovannoni, A. Riccaboni (a cura di), *Il controllo di gestione. Metodi, strumenti ed esperienze. I fondamentali e le novità*, II Edizione, Ipsoa, Milanofiori Assago (MI).
- ZALAMENA M. (2005), «Il controllo di gestione nel settore turistico alberghiero», in *Manuale di controllo di gestione*, I. Bocchino (a cura di), Il Sole 24 ORE, Milano.

LIBRI

Il budget e il controllo di gestione per le PMI

di F. Aloï e A. Aloï

V Edizione, Ipsoa Editore, 2012, pagg. 530, € 89,00

Il volume costituisce un utile supporto per l'imprenditore e per il responsabile della gestione aziendale. Offre schemi e suggerimenti operativi in grado di semplificare i sistemi di pianificazione e controllo delle PMI. Il manuale permette di impostare in modo concreto e completo la definizione del budget, riferito sia a singoli prodotti, sia all'intera azienda. Consente di effettuare continue rilevazioni dei risultati effettivi raggiunti e di individuare le aree nelle quali si sono verificati i principali scostamenti rispetto agli obiettivi definiti.

Nella quinta edizione si è voluto allargare il panorama alla pianificazione e controllo dei costi nell'area commerciale. Vengono suggeriti dei modelli operativi adatti alla peculiarità degli innumerevoli settori che compongono il comparto del terziario.

L'edizione, aggiornata, comprende:

- 1) metodologia e modelli operativi per il controllo della gestione nelle aziende produttrici di beni (aziende manifatturiere);
- 2) metodologia e modelli operativi per il controllo della gestione nelle aziende

produttrici e/o fornitrici di servizi (aziende del terziario);

- 3) analisi dell'impatto dell'e-commerce sul controllo di gestione, ponendo a raffronto la catena del valore tradizionale con il value net ed individuando i fattori decisivi del successo in rete;
- 4) pianificazione e controllo della qualità;
- 5) pianificazione e controllo dei costi dell'area commerciale.

IL CD-ROM

Il volume contiene il software applicativo per la definizione del budget aziendale. Il software accompagna il lettore nella costruzione del budget aziendale, trasponendo le nozioni tecniche sul piano operativo. Per le aziende di servizi sono proposti modelli di budget per centro di costo e per centri di profitto.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- Agenzie Ipsoa di zona
(www.ipsoa.it/agenzie)
- www.ipsoa.it

