

Seminario

L'imprenditoria alberghiera in Trentino e la sua competitività

Trento, 7 dicembre 2006



**Una comparazione con
gli alberghi veneti**

Mara Manente, direttore
CISSET-Università Ca' Foscari



Lo studio

Obiettivo:

Valutare le performance delle aziende alberghiere del Veneto attraverso un focus sulla ricettività alberghiera 3 stelle



omogeneamente e diffusamente presente in tutti i comprensori

forme gestionali consolidate e rappresentative dell'"albergo tipo" veneto

Individuare i fattori che condizionano le performance

aspetti aziendali: struttura dei costi e misure di controllo, composizione del personale e relativi costi, prezzi e politiche tariffarie

caratteristiche della destinazione: tipologia, stagionalità, grado di innovazione del prodotto

clientela e mercati di provenienza: business vs leisure, individuale vs organizzato, italiano vs. straniero, etc.



La Metodologia

- Analisi comparata (consistenza ricettiva, caratteristiche, prezzi) e individuazione delle destinazioni rilevanti per l'analisi all'interno di ciascun comprensorio così da rappresentare le specificità locali influenti sulla gestione aziendale
- Messa a punto di un prospetto Excel per la simulazione del bilancio di un albergo tipo, a partire dalle principali variabili strategiche
- Individuazione, in ciascuna destinazione, di un gruppo di lavoro costituito da testimoni privilegiati in grado di interpretare e tradurre in termini quantitativi le caratteristiche dell'albergo 3 stelle "tipo" di quella destinazione
- Elaborazione, con il gruppo di lavoro, del bilancio aziendale tipo per ciascuna destinazione
- Confronto dei risultati ottenuti con i dati ufficiali disponibili (SIRT, ISTAT, ASIA)

Comprensori	MARE	MONTI	LAGO	CITTA' ARTE	TERME
Destinazioni analizzate:	Bibione (f.m. e Il linea) Caorle (f.m. e Il linea) Cavallino Chioggia Jesolo (f.m. e Il linea) Eraclea Rosolina	Alleghe Arabba Asiago Auronzo Belluno Cortina Falcade Farra d'Alp. Rocca P. Sappada S.Vito di C. Zoldo A.	Bardolino Garda Malcesine Torri del B.	Padova Rovigo Treviso Vicenza Verona	Abano T. Montegrotto

Le caratteristiche

Comprensori	% hotel 3 stelle	% hotel 4-5 stelle	n. Medio posti letto 3 stelle	Anno medio costruzione 3 stelle	Anno medio ristruttur.	% ristr. Ultimi 10 anni
MARE	51,0%	10,3%	70-100	1961	1993	38,8%
MONTI	38,8%	6,4%	50	1955	1992	32,3%
LAGO	29,4%	7,6%	70	1957	1996	55,2%
CITTA' ARTE	35,1%	25,6%	80-100	1957	1993	28,8%
TERME	45,5%	33,1%	200 (4 st.)	1957	1993	50,0%
VENETO	39,6%	11,7%		1955	1993	40,8%

M. Manente

Trento, 7 dicembre 2006

Le caratteristiche

Comprensori	n. medio addetti	Fatturato per addetto€	% costi fissi su fatturato	%costi variabili su fatt.	% costo personale su fatt.	Reddito ante i. % su fatt.
MARE	12	38800	29,5%	26,0%	35,3%	7,4%
MONTI	8	49200	27,2%	23,6%	40,4%	7,6%
LAGO	11	53600	28,0%	25,2%	37,5%	8,3%
CITTA' ARTE	12	84000	28,1%	19,0%	42,3%	9,2%
TERME (*) (per 4 st.)	45	59300	12,4%	22,6%	56,8%	4,6%
VENETO	17	58100	20,0%	22,6%	48,5%	6,4%
VENETO senza termale	11	56900	28,2%	22,6%	39,5%	8,4%

M. Manente

Trento, 7 dicembre 2006

Località	Cortina	Auronzo	Alleghe	Sappada	Falcade	Asiago
Indicatori						
% 3stelle su tot	54,7%	19,6%	47,8%	75%	44,4%	37,9%
Posti letto m.	52	45	45	35	50	68
Fatturato per addetto	48.000	45.000	43.000	50.000	40.000	31.000
Addetti (media)	13	7	7	5	11	10
% margine contribuzione	70,9%	79%	86,7%	70,7%	76,4%	72,3%
%Costi var.	29,1%	21%	13,3%	29,3%	23,6%	27,7%
%Costi fissi	23,4%	29,7%	21,3%	24,3%	28,8%	16,1%
%Costi pers. var+fissi	40,5%	41,5%	53,3%	38,5%	38,1%	45,6%
REDDITO a.i. (%)	6,1%	6,8%	11%	5,7%	8,4%	9,4%

M. Manente

Trento, 7 dicembre 2006

Località	Cortina	Auronzo	Alleghe	Sappada	Falcade	Asiago
Conto ec.						
PRODUZIONE	620.469	317.908	300.193	250.205	443.059	376.728
Costi Variabili	180.584	66.761	39.973	73.412	104.545	104.445
MARGINE DI CONTRIBUZ.	439.884	251.147	260.220	176.793	338.514	272.284
Costi fissi personale	225.848	129.096	146.762	96.439	168.917	171.241
Costi variabili personale	25.496	2.883	13.421	0	0	789
Costi fissi generali	145.000	94.500	64.000	61.000	128.000	60.990
Oneri fin.	6.205	3.179	3.067	5.004	4.431	3.767
REDDITO a.i.	37.335	21.488	32.970	14.350	37.166	35.496

M. Manente

Trento, 7 dicembre 2006

- 1) Il controllo dei costi
 - ✓ Costi fissi
 - ✓ Costi variabili
 - ✓ Costi del personale
 - I livelli e il numero di personale per livello (+ apprend.)
 - Gli extra, il forfait, gli straordinari
 - La remunerazione dell'imprenditore e i familiari
 - I collaboratori non dipendenti e l'esternalizzazione
 - ✓ Oneri finanziari
- 2) Il mix di prodotto: FB, HB, BB; cruciale la presenza o meno del ristorante
- 3) Il pricing, in relazione a: servizio, intensità della domanda, stagione, canali distributivi
- 4) La stagionalità e il tasso di occupazione



Le variabili strategiche vengono definite per **MESE**:

- stagionalità (giorni di apertura)
- tasso di occupazione
- personale (numero e composizione per qualifica)
- prezzi per tipo di servizio
- costi variabili (ristorazione, servizi benessere)

Composto da tre sezioni:

1. Caratteristiche dell'albergo tipo (proprietà/affitto, categoria, posti letto, etc.)
2. Calcolo dei Costi: fissi, variabili, del personale, oneri finanziari
 - Approfondimento sui costi del personale (calcolo della paga base, integrazione salariale forfetaria, straordinari, altre forme contrattuali)
3. Calcolo dei Ricavi: tassi di occupazione mensili, prezzi per mese e per tipo di prodotto offerto (BB, HB, FB)

I risultati:

- Prospetto riassuntivo annuale del bilancio aziendale con valutazione del reddito ante imposte e struttura del bilancio (incidenza delle voci sul valore della produzione)
- Prospetti riassuntivi mensili, in grado di misurare il contributo di ciascun mese alla formazione dei ricavi e alla copertura dei costi
- Confronto delle performance aziendali tra comprensori e, all'interno di ogni comprensorio, tra destinazioni



Le singole aziende possono utilizzare lo strumento per simulare su scala annuale e mensile

- ricavi
- margine di contribuzione
- reddito ante imposte
- il punto di pareggio e gli scostamenti



a partire dalla definizione delle variabili strategiche e dall'introduzione di politiche di prezzo e di controllo dei costi

- Poca consapevolezza delle variabili che condizionano la redditività
- Difficoltà nell'individuare i costi e le loro proporzioni
 - il costo sul quale si esercita il maggior controllo è quello del personale dipendente
 - raramente controllati i costi variabili
- Raramente applicata una politica di pricing

Tra i principali risultati dello studio: strumento operativo per l'azienda alberghiera

- Favorire conoscenza e consapevolezza sulle variabili strategiche dell'azienda
- Sviluppare la capacità di interpretazione e l'attenzione per gli strumenti di gestione più operativi ed efficaci

