

I **TEXTBOOK** per l'università e la professione

Antonella Cugini

Misurare i costi per massimizzare profitto e customer satisfaction nel “new normal”: la nuova sfida delle imprese ricettive

In collaborazione con Federalberghi



Prefazione di Marco Alderighi

**Scienze
e professioni
del turismo**



FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Antonella Cugini

Misurare i costi per massimizzare profitto e customer satisfaction nel “new normal”: la nuova sfida delle imprese ricettive

In collaborazione con Federalberghi



FEDERALBERGHI

Prefazione di Marco Alderighi

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Marco Alderighi</i>	pag.	11
Presentazione , di <i>Alessandro Massimo Nucara</i>	»	15
Premessa , di <i>Anna Chiara Olini</i>	»	17
Introduzione , di <i>Antonella Cugini</i>	»	21
1. L'evoluzione del settore alberghiero e dell'impresa ricettiva: sfide, minacce ed opportunità	»	25
1.1. L'evoluzione della domanda di turismo	»	25
1.2. La concorrenza e le nuove sfide	»	27
1.3. Il settore del turismo come 'sistema' e l'influenza dei fattori esterni	»	30
1.4. L'impresa ricettiva: elementi strutturali e caratteristiche dell'offerta	»	33
1.5. La segmentazione <i>value-based</i> per differenziare l'offerta	»	35
1.6. La natura composita del servizio ricettivo: servizi principali e secondari, elementi tangibili e intangibili	»	38
1.7. Le specificità delle politiche di prezzo nei servizi compositi	»	41

2. I sistemi tradizionali di misurazione dei costi	pag.	45
2.1. I costi: significato, classificazione e configurazione	»	45
2.2. La classificazione dei costi: se li conosci li governi	»	47
2.2.1. Il comportamento dei costi rispetto ai volumi: costi variabili e fissi	»	47
2.2.2. Il comportamento dei costi rispetto alla manovrabilità: costi discrezionali e vincolati	»	51
2.2.3. Il comportamento dei costi rispetto al calcolo del costo	»	53
2.2.4. Il comportamento dei costi rispetto all'oggetto di calcolo: costi specifici e comuni	»	55
2.3. Le configurazioni di costo di prodotto	»	57
2.4. Il sistema di misurazione dei costi basato sui centri di costo	»	60
2.5. Il sistema Usali: finalità, caratteristiche, ambito di applicazione	»	67
2.6. La contabilità direzionale nelle imprese ricettive	»	70
2.6.1. I fabbisogni informativi delle imprese ricettive	»	70
2.6.2. I sistemi di <i>costing</i> in uso nelle imprese ricettive	»	72
2.7. Le ragioni dell'inadeguatezza dei sistemi tradizionali	»	74
2.7.1. I limiti informativi del sistema Usali	»	74
2.7.2. L'inadeguatezza del sistema basato sui centri di costo per le imprese ricettive	»	76
3. Il sistema Activity-based Costing: i costi delle attività e dei servizi	»	79
3.1. Il sistema Activity-based Costing: caratteristiche e finalità	»	79
3.2. Gli step di progettazione del sistema Activity-based Costing	»	83
3.3. L'individuazione delle attività e dei processi	»	86
3.5. L'imputazione dei costi delle attività agli oggetti di calcolo: l'individuazione degli activity driver	»	93
3.6. I vantaggi della metodologia Activity-based Costing	»	97
3.7. L'Activity-based Costing nelle imprese ricettive	»	101

4. Costi e valore per il cliente	pag.	106
4.1. Costi e <i>customer satisfaction</i> : il ruolo del valore per il cliente	»	106
4.2. Costi e valore per il cliente: un metodo per l'integrazione	»	114
4.2.1. Il modello: prima parte. Il governo dell'efficienza e del costo dei servizi erogati	»	117
4.2.2. Il modello: seconda parte. Il governo della <i>customer profitability</i> e della <i>customer satisfaction</i>	»	120
5. Misurare i costi delle attività e dei servizi: sistemi tradizionali e ABC a confronto. Caso Hotel Floris	»	137
5.1. Il contesto	»	137
5.2. Descrizione dell'Hotel Floris	»	138
5.3. La progettazione del sistema Activity-based Costing	»	142
5.3.1. L'identificazione delle attività	»	142
5.3.2. Il calcolo del costo delle attività	»	143
5.4. Il calcolo del costo dei servizi	»	153
5.5. Sistemi tradizionali e Activity-based Costing a confronto	»	160
5.6. Le riflessioni del management dell'Hotel	»	164
6. Gestire <i>customer satisfaction</i> e <i>customer profitability</i> in un hotel di medie dimensioni. Caso Hotel Vittoria	»	166
6.1. Il contesto	»	166
6.2. Il processo produttivo dell'hotel Vittoria	»	168
6.3. Il parere dei clienti	»	170
6.4. La progettazione del sistema Activity-based Costing	»	172
6.4.1. L'identificazione delle attività	»	173
6.4.2. Il calcolo dei costi delle attività	»	173
6.4.3. Il calcolo dei costi dei servizi	»	180
6.5. La segmentazione dei clienti per il governo della <i>customer satisfaction</i> e della <i>customer profitability</i>	»	187
6.5.1. La segmentazione dei clienti: l'importanza delle componenti	»	189
6.5.2. La misurazione della soddisfazione dei clienti e la Quadrant Analysis	»	192
6.5.3. Il calcolo del cost to serve e della profittabilità dei clienti	»	197

6.6. Il governo dei costi nell'ottica del cliente	pag.	204
7. Definire il corretto dimensionamento delle risorse nell'ottica del valore per il cliente. Il Villaggio turistico Sofia	»	214
7.1. Il contesto	»	214
7.1.1. La situazione del Villaggio	»	215
7.2. Identificazione delle attività e calcolo del costo delle componenti	»	216
7.3. L'analisi dei clienti: importanza e soddisfazione delle componenti dell'offerta	»	219
7.3.1. La segmentazione dei clienti	»	220
7.4. Il calcolo della capacità produttiva disponibile	»	226
7.5. Il calcolo della capacità produttiva consumata dai clienti	»	229
7.6. Il calcolo dei costi assorbiti dai segmenti: il <i>cost to serve</i>	»	233
Bibliografia	»	249

Sono molto riconoscente ad Alessandro Massimo Nucara per la preziosa disponibilità a discutere il contenuto e le metodologie proposte nel libro: la fiducia accordatami è stata motivo di incoraggiamento.

Non esistono parole per ringraziare Anna Chiara Olini per l'impegno profuso nel leggere e correggere con grande attenzione ed infinita pazienza le stesure intermedie del libro.

Un ringraziamento particolare a Marco Alderighi per la disponibilità a leggere l'ultima stesura e per l'entusiasmo che mi ha trasmesso nelle fasi finali del lavoro, quando la stanchezza stava prendendo il sopravvento.

Ringrazio Alberto Antognozzi per l'aiuto nella progettazione della copertina, nell'impaginazione del testo e per aver contribuito alla prima stesura dei paragrafi 5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 7.1 e 7.1.1.

Sono, comunque, l'unica responsabile dei contenuti e di eventuali errori presenti del libro.

Dedico questo libro a mia figlia Anna Sofia che con grande impegno e determinazione ha conseguito la laurea magistrale.

Antonella Cugini

Prefazione

Il settore turistico negli ultimi decenni ha registrato una forte trasformazione dettata da un mutamento culturale ed economico importante. Sono cambiate le esigenze e la tipologia dei consumatori, così come si sono osservate notevoli modifiche nell'organizzazione dell'offerta turistica per via dell'aumento della competizione, della presenza di nuovi canali di distribuzione e comunicazione e dello sviluppo di nuovi servizi.

I fatti connessi alla crisi pandemica hanno mostrato in tutta la loro drammaticità che le imprese che si sono adattate meno al cambiamento sono state quelle maggiormente colpite. Tutto questo ha reso evidente l'impossibilità di continuare a fare impresa cercando di riproporre acriticamente i modelli usati nel passato.

Il modello tradizionale - quello, per intenderci, ereditato dalle precedenti generazioni e che ha permesso all'impresa di crescere ed affermarsi sul mercato - è in molti casi l'esito di una selezione darwiniana. Poco conta quanto le scelte attuate dall'impresa siano volute e cercate o siano dovute a situazioni fortunate.

Le imprese di successo hanno adottato un insieme di soluzioni organizzative e strategiche che si sono rivelate particolarmente efficaci per operare in quel particolare mercato in uno specifico momento storico.

Si possono, infatti, ipotizzare tre situazioni: alcune imprese, seguendo una logica *trial-and-error*, si sono nel tempo adattate al mutevole contesto in cui operavano e hanno così trovato le soluzioni migliori per avere successo. Altre imprese, maggiormente legate alla tradizione, hanno continuato ad operare replicando il modello originario e, in molti casi, sono andate in

crisi. O ancora, altre imprese, a seguito della significativa fase di crescita che ha registrato il settore, hanno potuto sopravvivere ma non prosperare.

A scopo puramente esemplificativo, si guardi al settore della ristorazione. In molti casi non è la cucina a determinare il successo o l'insuccesso di un ristorante: il posizionamento, le politiche di prezzo e la struttura dei costi sono fattori altrettanto importanti. Ma allora, sulla base di quali criteri il ristoratore compone il menù e come determina i prezzi? Più in dettaglio, in che modo decide se includere o meno un piatto nella sua proposta? qual è il giusto assortimento di vini? come dovrebbe differenziare i prezzi delle diverse portate?

Nella logica evolutiva, il ristoratore adegua la sua offerta e i suoi prezzi guardando all'impatto che le sue scelte hanno sulla redditività d'impresa. Questo processo di adattamento può richiedere parecchio tempo ed è spesso guidato da percezioni, che in alcuni casi possono risultate errate.

Ora, in una situazione in cui i cambiamenti sono più rapidi, la domanda varia maggiormente e i segnali provenienti dal mercato sono contraddittori, diventa più difficile operare in modo efficace ed efficiente in assenza di informazioni.

La morte del *business as usual* richiede una trasformazione radicale nel modo di fare impresa. E bisogna fare impresa contando, ove possibile, sulle informazioni. Utilizzare un approccio *trial-and-error* comporta un adattamento troppo lento e si rischia di introdurre aggiustamenti che, anche se corretti, possono risultare tardivi.

Accanto ad un cambiamento significativo del settore dell'accoglienza, si sono osservati passi importanti all'interno delle funzioni aziendali e in particolare in quella dei sistemi informativi.

L'evoluzione degli strumenti informatici e dei pacchetti gestionali e la loro diffusione all'interno delle imprese ricettive hanno reso possibile raccogliere molte più informazioni rispetto al passato. Spesso si tratta di dati provenienti da fonti diverse: contabilità, magazzino, vendite, paghe e contributi, ecc. e quindi fortemente eterogenei.

È noto che le imprese utilizzano solo in minima parte questi dati e solitamente a compartimenti stagni. Non sembra però possibile - e certamente non è opportuno - proseguire nell'attività d'impresa senza sviluppare un valido sistema informativo integrato.

La raccolta e l'uso di dati aziendali possono fornire una base solida per prendere decisioni e l'adozione di un sistema di misurazione dei costi diventa un'arma vincente per affrontare le sfide competitive.

Il percorso che il lettore si appresta ad affrontare è un viaggio all'interno delle imprese ricettive che applicano gli strumenti analitici necessari per organizzare i dati aziendali, identificare i veri costi di produzione ed integrare i risultati all'interno dei processi decisionali aziendali.

Gli autori mostrano come l'Activity-based Costing permetta all'impresa ricettiva di misurare il costo di ogni singolo servizio offerto per ogni singola tipologia di cliente.

Una volta che l'impresa ha conseguito questo obiettivo, si aprono importanti possibilità per quanto riguarda la strategia aziendale. È possibile identificare eventuali aree d'inefficienza e di non corretto dimensionamento delle risorse, permettendo quindi di introdurre i necessari correttivi. Si può inoltre valutare la coerenza tra la struttura dei prezzi e i costi di produzione, conoscere la profittabilità dei singoli servizi offerti e comprendere la loro importanza strategica.

Ma si può andare oltre nel momento in cui si combinano tecniche di misurazione dei costi con quelle di marketing. L'uso di indagini conoscitive presso le strutture può permettere di comprendere i bisogni e la soddisfazione dei clienti. In questo modo si può valutare se l'impresa ricettiva ha adottato una *value proposition* di successo giungendo ad integrare lo studio della *customer satisfaction* e della *customer profitability*.

Il volume fornisce un approccio completo per gestire in modo moderno un'impresa ricettiva. Il lettore si troverà piacevolmente sorpreso dalle potenzialità offerte dall'applicazione dell'Activity-based Costing.

L'implementazione di tale metodologia gli consentirà di avere una visione più ampia del funzionamento dell'impresa e delle possibilità di intervento a livello strategico e nei singoli processi aziendali.

Marco Alderighi
Professore Ordinario di Economia Applicata
Direttore del Dipartimento di Scienze Economiche e Politiche
Direttore del Centro Transfrontaliero sul Turismo e l'Economia di Montagna

Presentazione

Frequentando le strutture ricettive, non riesco a fare a meno di pensare quanti e quali sforzi una struttura debba sostenere per realizzare il servizio e ottenere la soddisfazione del cliente. Ovviamente, il mio lavoro fa di me un cliente diverso dagli altri, un ospite “corrotto” dalla deformazione professionale.

Normalmente, quando un cliente prenota una camera, lo fa perché trova la giusta combinazione tra prezzo e servizi offerti. Non sa, e non è interessato a sapere, quanto erogare quei servizi costi all'albergo.

Parallelamente, il management della struttura generalmente dispone di informazioni parziali sull'apprezzamento di un determinato servizio.

Si fa presto a parlare di supporto al processo di decisione strategica, ma senza le giuste informazioni si può passare dalla decisione strategica alla “decisione sofferta”.

Proprio per questo come Federalberghi abbiamo partecipato con entusiasmo a questo progetto. Ci ha da subito interessato il suo aspetto molto pratico. Non si tratta di raccontare per l'ennesima volta la favoletta del *cost to serve*, si mostra come calcolarlo e di come combinarlo con altre informazioni essenziali quali l'efficienza nell'erogazione e la soddisfazione dei clienti.

In tempi bui come quello che stiamo vivendo, l'importanza di questo tema si palesa in modo ancora più evidente. Purtroppo, in questo periodo, molti imprenditori vedono solo i costi correre, mentre di ricavi non ce n'è neanche l'ombra.

Nonostante tutto cercano di resistere e noi con questo manuale vogliamo fornire loro uno strumento in più per farlo.

Cogliere questo momento per analizzarsi e ripensarsi è la strada giusta per uscirne più forti.

*Alessandro Massimo Nucara
Direttore Generale Federalberghi*

Premessa

L'evoluzione del settore alberghiero: l'analisi di Federalberghi¹

Nel 2019 gli alberghi italiani rilevati dall'Istat erano 32.730.

Sebbene l'albergo abbia nella sua stessa struttura elementi che lo rendono rigido e difficilmente modificabile, il settore alberghiero si è dimostrato essere uno dei più propensi al cambiamento. Ovviamente il settore si è evoluto per venire incontro alle nuove esigenze dei suoi ospiti e, quindi, per poter essere il più possibile attrattivo, ma anche per poter aumentare la propria efficienza.

Un primo ed oggettivo elemento è legato alla dimensione delle strutture: dagli anni '80 abbiamo assistito ad una progressiva diminuzione del numero degli alberghi e, allo stesso tempo, ad un aumento delle camere e dei posti letto disponibili. In altre parole, c'è stato un aumento della dimensione media: se nel 1980 un albergo aveva in media 37,6 letti, nel 2019 ne aveva 69,1 (Federalberghi, 2020; Federalberghi, 2017).

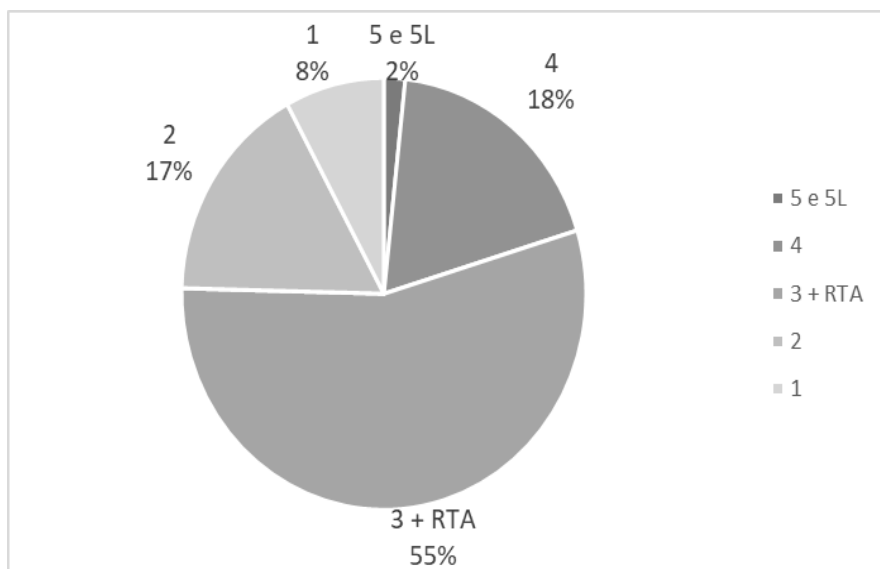
Oltre che da un punto di vista quantitativo, c'è stato anche un grande cambiamento dal punto di vista qualitativo: sono diminuite man mano le strutture di bassa categoria, a favore di quelle di medio-alta. Basti pensare che nel 2019 gli alberghi ad 1 e 2 stelle rappresentavano il 24,6% dell'offerta, mentre nel 2000 ne rappresentavano circa la metà. Anche se la fetta maggiore dell'offerta alberghiera è ancora rappresentata dai 3 stelle,

¹ L'analisi è stata realizzata sulla base dei riferimenti bibliografici indicati come Federalberghi (1) e (2) nella bibliografia finale.

negli ultimi anni si è avuto un forte aumento delle strutture di più alto livello (4 e 5 stelle) che sono passate dal rappresentare l'8,5% degli alberghi nel 2000 al 20,3% nel 2019.

Questo doppio fenomeno è stato più intenso nelle regioni del Nord che in quelle del Centro Sud, anche se la dimensione media e la presenza di alberghi di categoria superiore sono maggiori nelle regioni meridionali. Tutto ciò ha una spiegazione molto semplice: le regioni settentrionali hanno una più antica vocazione turistica e quindi le strutture si sono già da tempo trovate di fronte alla necessità di rimodernarsi.

Fig. 1 – Distribuzione degli alberghi per categoria (elaborazione Federalberghi su dati ISTAT)



Le regioni meridionali, invece, hanno sviluppato un'economia turistica solo in tempi relativamente recenti ed hanno potuto da subito modulare la propria offerta in tal senso.

1.1. La domanda turistica in Italia: dove eravamo arrivati

Se si guarda all'andamento dei flussi turistici dal 2000 ad oggi (Federalberghi, 2020), vedremmo che si tratta di una curva sostanzialmente in crescita con alcuni momenti di stallo dovuti a crisi economiche e/o geopolitiche: il biennio 2002-2003, il 2008-2009 e 2012-2013 (non è questo il luogo per analizzare quanto accaduto a seguito della pandemia di Covid-19, il cui impatto, purtroppo, è ancora lontano dall'essere completamente quantificabile).

L'Istat ha rilevato che dal 2015 al 2019 c'è stato un andamento decisamente positivo anche se con variazioni man mano decrescenti: basti pensare che gli arrivi negli alberghi sono aumentati del 3,2% nel 2018 e dell'1,1% nel 2019 e che allo stesso tempo le presenze hanno registrato un incremento dell'1,6% nel 2018 e dello 0,5% nel 2019.

Sebbene le presenze alberghiere (281 milioni in totale nel 2019) si dividano quasi equamente tra clienti stranieri e italiani, i primi sono stati più dinamici dei secondi con un aumento rispetto all'anno precedente del 0,9%, mentre i nostri connazionali sono rimasti sostanzialmente stabili (+0,1%). Ovviamente per il mercato straniero bisogna fare le opportune distinzioni: se nel 2019 sono aumentati i flussi di turisti giapponesi (+13,4%), statunitensi (+10,4%) e brasiliani (+7,7%), d'altro canto sono diminuiti quelli provenienti dai nostri vicini: Germania (-1,8%), Regno Unito (-3,7%) e Francia (-3,0%).

In questo ambito possiamo vedere il rovescio della medaglia di quanto spiegato nel paragrafo precedente: arrivi e presenze turistiche sono aumentati negli alberghi di categoria alta (4 e 5 stelle), mentre sono calati negli altri casi. Nelle categorie maggiori l'incremento più significativo lo troviamo per i 5 stelle (+4,2% in termini di arrivi e +3,2% in termini di presenze), seguiti dai 4 stelle (rispettivamente + 2,4% di arrivi e + 2% di presenze). Per le categorie più basse il maggior decremento è stato per gli alberghi ad 1 stella (-2% di arrivi e -2,2% di presenze), seguiti dai 2 stelle (-1,4% e -1,3% rispettivamente per arrivi e presenze). Sostanzialmente stabili i 3 stelle e le R.T.A con complessivamente il -0,4% in termini di arrivi e -0,8% in termini di presenze.

Oltre la metà delle presenze turistiche alberghiere sia italiane che straniere si concentra in 5 regioni: Trentino-Alto Adige, Veneto, Emilia-Romagna, Lombardia e Lazio.