



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"LA MISURAZIONE DEL COSTO DEI SERVIZI NEL SETTORE  
ALBERGHIERO: LA METODOLOGIA ABC"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. CUGINI ANTONELLA**

**LAUREANDO/A: COSTANZA IVANA**

**MATRICOLA N. 1091896**

**ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017**



## INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>Capitolo 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO</b>	<b>10</b>
<b>1.1 L'HOTEL</b>	<b>11</b>
<b>1.2 FOOD &amp; BEVERAGE</b>	<b>15</b>
<b>1.3 L'AMMINISTRAZIONE</b>	<b>19</b>
<b>Capitolo 2. CALCOLO DEL COSTO DELLE ATTIVITA'</b>	<b>22</b>
<b>2.1 INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITA'</b>	<b>22</b>
<b>2.2 ATTRIBUZIONE DEI COSTI ALLE ATTIVITA'</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1 Calcolo del costo pieno del personale</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2 Attribuzione del costo di arredi e macchinari</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3 Ripartizione del costo dello spazio occupato</b>	<b>30</b>
<b>2.2.4 Attribuzione di altri costi alle attività</b>	<b>34</b>
<b>Capitolo 3. CALCOLO DEL COSTO DEL SERVIZIO</b>	<b>43</b>
<b>Conclusioni</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>48</b>

## Introduzione

Il controllo di gestione assume un'importante funzione di supporto dell'attività direzionale. Il management necessita costantemente di informazioni sull'andamento dei processi aziendali, che permettano di valutare la presenza di eventuali scostamenti dagli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione e supportino eventuali decisioni di aggiustamento. Un buon sistema di rilevazione e controllo è in grado di adattarsi alle necessità informative della dirigenza<sup>1</sup>, che può essere interessata a valutare la performance complessiva dell'impresa o quella delle unità organizzative intermedie, la produttività dei dipendenti, la redditività di un prodotto, il grado di efficienza nell'allocazione delle risorse tra le diverse linee produttive. Nel 1923 J. Maurice Clark coniò la frase “diversi costi per diversi obiettivi”, per indicare che le imprese dovrebbero dotarsi di sistemi di *costing* differenti in base a scopi diversi: valutazione degli stock, pianificazione, controllo (Brignall, 1997)<sup>2</sup>. Il possesso delle giuste informazioni inoltre, supporta il management nel processo di *decision-making*, permettendogli di compiere scelte responsabili e ben ponderate. A questo scopo tutte le aziende si dotano di un sistema informativo più o meno complesso e di diversi strumenti tecnico-contabili utili per la raccolta ed elaborazione dei dati aziendali, ai fini della gestione strategica dei costi<sup>3</sup>. La contabilità generale viene integrata dalla contabilità dei costi e dalla contabilità analitica dei costi di tipo tradizionale e da sistemi di misurazione dei costi innovativi come l'*Activity-Based Costing* (ABC), che è la metodologia di cui si darà una applicazione pratica in questo lavoro, l'*Activity-Based Management* (ABM), il *capital budget*, il *budget* di responsabilità per l'assegnazione degli obiettivi economici e la valutazione delle prestazioni, l'analisi degli scostamenti e molti altri.

A causa dei cambiamenti che hanno interessato l'ambiente competitivo di riferimento, nel corso del secolo scorso i sistemi di calcolo del costo del prodotto hanno subito una forte evoluzione. Il sistema tradizionale di calcolo del costo del prodotto, utilizzato dalle aziende di medio-grandi dimensioni e con processi produttivi più o meno complessi, si basava sui “centri di costo”, le unità organizzative che rispecchiano l'organizzazione funzionale dell'azienda (reparti, uffici, laboratori). Il centro di costo è la “minima unità contabile di raggruppamento dei costi e rappresenta una destinazione intermedia nel processo logico di calcolo del costo di prodotto”

---

<sup>1</sup>Arcari Anna Maria, 2013. Programmazione e controllo, II edizione, Milano: McGraw-Hill Education (Italy) S.r.l, capitolo 1.

<sup>2</sup>Brignall Stan, A contingent rationale for cost system design in services, Management Accounting Research, 1997, 8, 325-346

<sup>3</sup>Arcari Anna Maria, 2013. Programmazione e controllo, II edizione, Milano: McGraw-Hill Education (Italy) S.r.l, capitolo 1.

(Facchinetti, 1993). Secondo questo approccio infatti, sono i centri di costo, e non direttamente i prodotti, a consumare le risorse aziendali, di conseguenza il costo delle risorse aziendali deve passare prima per questi contenitori intermedi, che li raccolgono tutti, e solo dopo potrà essere attribuito ai prodotti. Nella prima fase tutti i costi specifici di ciascun centro di costo e i costi comuni a più centri di costo, vanno localizzati nei centri<sup>4</sup>, successivamente il costo dei centri produttivi, caricato di quello dei centri ausiliari e dei centri di servizio, viene imputato al prodotto mediante l'utilizzo di opportune basi di ripartizione, che esprimano il grado di assorbimento del costo del centro da parte dei diversi prodotti. Le basi di ripartizione utilizzate di solito sono le ore macchina impiegate, le ore di manodopera diretta o "se l'output di un centro è rappresentato da un insieme omogeneo di pezzi", si utilizza per la ripartizione il numero delle unità lavorate (Agliati, 1990). Nei casi di centri che assorbono una maggiore quantità di costi variabili rispetto ai costi fissi, le basi di ripartizione utilizzate sono di solito legate ai volumi di produzione, come quelle elencate sopra, mentre nei casi in cui prevalgono i costi fissi e i costi indiretti, bisogna ricercare con maggiore attenzione le determinanti di costo che "influenzano il comportamento dei costi all'interno dell'attività" e che secondo Porter (1985), "dovrebbero esprimere, ove possibile, i fattori della complessità organizzativo-gestionale che condizionano lo svolgersi di una specifica attività"<sup>5</sup>.

A partire dagli anni '80, il sistema tradizionale di rilevazione e controllo, cominciò a rivelarsi obsoleto e inadatto alle nuove esigenze informative ed organizzative del management. Gli obiettivi delle imprese erano cambiati, così come le tecniche di produzione. Nel giro di qualche anno l'attenzione del management si spostò dalla minimizzazione dei costi di produzione, alla ricerca dei fattori chiave di successo che consentono di offrire un prodotto capace di soddisfare le esigenze del consumatore. I parametri utilizzati fino ad allora iniziarono ad essere inadeguati e le tecniche a supporto del management insoddisfacenti. Secondo quanto affermato da Johnson e Kaplan in "*Relevance lost*" (1987), oggi "il costo di produzione di un determinato prodotto, non riflette più le risorse consumate per produrlo", ma include altri fattori difficilmente individuabili. Cooper e Kaplan, si resero conto del cambiamento della struttura dei costi in molte organizzazioni manifatturiere: "da un alto contenuto di costi diretti, a un alto contenuto di costi fissi, dovuto alla diffusione di tecnologie innovative e tecniche avanzate di produzione", volte a soddisfare le nuove esigenze del consumatore<sup>6</sup>. Sono stati i primi a criticare

---

<sup>4</sup>Arcari Anna Maria, 2013. Programmazione e controllo, II edizione, Milano: McGraw-Hill Education (Italy) S.r.l, capitolo 2.

<sup>5</sup>Porter M. E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985 (trad it. Il vantaggio competitivo, Edizioni di Comunità, Milano 1987)

<sup>6</sup>Brignall, T., Fitzgerald, L., Silvestro, R., & Johnson, R. (1991), *Product costing in service organizations*. *Management Accounting Research*, 2, 227-248.

l'inefficienza dei sistemi tradizionali di controllo e a sentire la necessità di elaborare una nuova metodologia capace di supportare un'indagine critica sul comportamento dei costi indiretti e sulle cause che li generano, al fine di individuare i fattori che consentono all'impresa di generare vantaggio competitivo. In secondo luogo Cooper (1988) si rese conto che “non sono i volumi di produzione a determinare l'insorgere dei costi ed il loro comportamento, bensì le attività che compongono il processo produttivo dell'azienda” (Brignall, T., Fitzgerald, L., Silvestro, R., & Johnson, R., 1991). Riprendendo il concetto di “catena del valore” di Porter, i due autori elaborarono una metodologia di *costing* basata sull'analisi delle attività e sull'individuazione di quelle “strategicamente rilevanti”, allo scopo di “comprendere l'andamento dei costi e le fonti attuali e potenziali di differenziazione” (Porter, 1985): l'*Activity-Based Costing*. Solo le attività strategicamente rilevanti contribuiscono alla creazione del valore per il cliente e poiché “il mercato ripaga solo per quelle”, “il problema delle aziende non è tanto quello di controllare i costi, quanto piuttosto separare le attività che generano valore aggiunto dalle altre” (Brimson, 1991)<sup>7</sup>. “L'attività è un insieme di azioni o di compiti elementari che hanno per obiettivo quello di erogare un servizio o produrre un output, che consenta all'impresa direttamente o indirettamente di comporre la sua offerta” (Arcari, 2013). Come nell'approccio basato sui centri di costo, le risorse aziendali non sono consumate direttamente dal prodotto ma da contenitori intermedi. Una volta individuati contenitori e risorse, si procede all'attribuzione dei costi delle une agli altri, in via diretta per quelle risorse che sono consumate esclusivamente da una specifica attività, e tramite dei “*resource driver*” per le risorse che risultano comuni a più attività. Successivamente il costo delle attività viene ripartito per mezzo degli “*activity driver*” sugli oggetti di calcolo finale di cui si vuole conoscere il costo, che di solito sono il prodotto, il servizio offerto o una tipologia di cliente, ma possono essere anche componenti, mercati di sbocco, canali commerciali, tecnologie e competenze (Arcari, 2013).

Il sistema ABC è uno strumento fortemente utile per le imprese che operano in ambienti dinamici, soggetti a frequenti cambiamenti del contesto competitivo, per le imprese che erogano servizi, o per le imprese con un'elevata varietà di prodotti o con prodotti ad elevata complessità<sup>8</sup>. Ha il vantaggio di integrare il sistema informativo aziendale, rendendolo capace di supportare il management nelle decisioni orientate al lungo periodo, volte al mantenimento della competitività nel tempo. L'analisi delle attività permette di superare la visione gerarchica

---

<sup>7</sup>Arcari Anna Maria, 2013. Programmazione e controllo, II edizione, Milano: McGraw-Hill Education (Italy) S.r.l, capitolo 3.

<sup>8</sup>Markus B. Baum, Service business costing, Cost Accounting Approach for Service Industry 2012

dell'azienda, incentrata sulla frammentazione del lavoro tra le varie unità funzionali, in questo modo le risorse aziendali non sono ripartite tra i centri di costo ma tra le attività che “tagliano trasversalmente le unità organizzative” (Hergert, Morris, 1989)<sup>9</sup>. Di conseguenza è l'individuazione delle attività che non creano valore aggiunto, che guida il management nel taglio dei costi superflui e nella riallocazione delle risorse, a garanzia dell'efficienza generale. Inoltre l'ABC supporta le analisi sulla profittabilità del prodotto o del cliente, aiuta le imprese a rispondere alle esigenze del mercato offrendo prodotti qualitativamente migliori e a prezzi competitivi e garantisce una gestione trasparente e volta al miglioramento continuo dei processi. Tra le ragioni per la non applicazione del modello vi è la difficoltà di implementazione: secondo Kaplan e Anderson (2007), il sistema ABC è “costoso da costruire, complesso da sostenere e difficile da modificare”. Cooper et al. (1992), hanno sottolineato il fatto che per la sua implementazione “non basta fermarsi alla progettazione dell'architettura e del software, ma bisogna considerare anche l'aspetto comportamentale dei soggetti e i fattori organizzativi coinvolti”<sup>10</sup>. Altri fattori che ostacolano l'applicazione dell'ABC sono la scarsa conoscenza circa l'implementazione del modello, la difficoltà nella scelta dei *cost driver* appropriati o lo scarso livello di appropriatezza dei costi driver con il tipo di business cui si applica l'analisi.

Il calcolo del costo del prodotto è una questione particolarmente complicata nelle organizzazioni che erogano servizi, per la difficoltà nella definizione stessa di “prodotto”<sup>11</sup>. I servizi “si occupano delle persone o procurano beni o strutture ad essi”, nella forma di pacchetti, difficilmente identificabili in un'unica prestazione. Fitzgerald (1991), individua cinque fattori che distinguono i servizi dai prodotti manifatturieri: la presenza del consumatore nella fase di erogazione del servizio, l'intangibilità di molti aspetti, l'eterogeneità del servizio, che dipende dalla performance dello staff e dalle aspettative del cliente, la simultaneità tra produzione e consumo, che significa che non si può “provare” il servizio prima di acquistarlo, la deperibilità di molti servizi, i quali non possono essere immagazzinati per far fronte ai periodi di picco della domanda (Brignall, T., Fitzgerald, L., Silvestro, R., & Johnson, R., 1991). A causa di questi fattori, i manager dell'industria dei servizi, incontrano non pochi problemi nella programmazione delle operazioni, nel controllo di qualità, nella misurazione della performance, nel controllo dei costi e di conseguenza nella fissazione del prezzo del servizio offerto. Inoltre oggi, le organizzazioni di servizi, “competono in diverse dimensioni, non solo nei costi o nei

---

<sup>9</sup>Arcari Anna Maria, 2013. Programmazione e controllo, II edizione, Milano: McGraw-Hill Education (Italy) S.r.l, capitolo 3.

<sup>10</sup>Markus B. Baum, Service business costing, Cost Accounting Approach for Service Industry 2012

<sup>11</sup>Brignall, T., Fitzgerald, L., Silvestro, R., & Johnson, R. (1991), Product costing in service organizations. Management Accounting Research, 2, 227-248.

prezzi”<sup>12</sup>, così che un buon sistema di pianificazione e controllo non può basarsi solo sulla dimensione finanziaria. Accanto alle misure finanziarie di performance, che misurano la redditività (ROE, ROI, ROA), il fatturato, il ritorno delle vendite, il quoziente marketing/vendite, utili per la costruzione del budget e per l’analisi degli scostamenti, occorre sviluppare indici non finanziari, che misurino la qualità, la velocità del servizio, la varietà dell’offerta, la flessibilità dei processi, il livello di innovazione, la soddisfazione del cliente. La scelta degli indici adeguati dipende molto dalle “caratteristiche dell’industria, dall’orientamento del business e dal contesto industriale” (Kotas, 1975) ma anche da vari fattori organizzativi, come il grado di coinvolgimento del management nelle operazioni<sup>13</sup>. Secondo uno studio condotto per la “*Chartered Institute of Management Accountants*” da Collier e Gregory (1995) su sei compagnie di hotel, le misure di performance più comuni sono il rendimento delle camere, il contributo all’utile dell’hotel, il tasso di occupazione e il costo del lavoro sul fatturato. Il ROI che è l’indice più utilizzato dalle imprese manifatturiere è usato solo nel caso di nuovi investimenti. Naturalmente le misure di performance assumono significato se sono comparate con benchmark, sia interni come i risultati passati o il budget aziendale, che esterni come i risultati di altre aziende del settore o gli studi condotti sul settore (studio tratto dal libro di Harris e Mongiello, 2006, vedi nota 13). Molte imprese del settore alberghiero controllano l’andamento del loro business tramite l’analisi di profittabilità dei diversi dipartimenti (le camere, il *food and beverage*, il bar, altri servizi offerti), confrontando il fatturato generato da ogni dipartimento/servizio con i costi ad esso attribuibili<sup>14</sup>. Il costo del dipartimento viene calcolato secondo una logica che si avvicina a quella seguita nel sistema dei centri di costo: i costi diretti sono immediatamente attribuiti ai dipartimenti/servizi cui si riferiscono mentre i costi indiretti vanno a confluire negli *overhead*. Questo tipo di approccio permette ai manager di comprendere quanto le diverse aree di business di cui sono responsabili, contribuiscono al profitto complessivo generato dall’impresa. Il margine prodotto da ogni dipartimento viene poi confrontato con gli obiettivi stabiliti nel budget. Nel caso di prodotti tangibili, in cui la produzione è scorporata dal consumo e i consumatori sono in grado di esprimere la loro disponibilità a pagare un prezzo, i produttori possono valutare la profittabilità

---

<sup>12</sup>Brignall Stan, A contingent rationale for cost system design in services, *Management Accounting Research*, 1997, 8, 325-346

<sup>13</sup>Harris Peter and Mongiello Marco, 2006, *Accounting and Financial Management, Developments in the international hospitality industry*, capitolo 1, Performance measurement in independent hotels, a cura di Mine Haktanir

<sup>14</sup>Harris Peter and Mongiello Marco, 2006, *Accounting and Financial Management, Developments in the international hospitality industry*, capitolo 9, Cost Analysis in the hotel industry: an ABC customer focused approach and the case of joint revenues, a cura di Paolo Collini



di ogni singolo prodotto e prendere le opportune decisioni di allocazione dei fattori produttivi tra il mix di prodotti offerto (Collini, 2006, vedi nota 14). Nel caso del servizio di *hospitality*, il valore percepito dal cliente che consuma il servizio è prodotto da una combinazione di servizi che devono essere ricevuti insieme e per i quali il consumatore non è in grado di esprimere una domanda individuale. Di conseguenza “la loro profittabilità non può essere valutata individualmente” e “per questo motivo che le imprese offrono pacchetti ad un dato prezzo, di cui se ne analizza la profittabilità come se fosse un singolo prodotto” (Collini, 2006). Quando il pacchetto è composto da una combinazione variabile di elementi e i singoli elementi partecipano in più di un pacchetto, possono essere visti come prodotti modulari, ognuno con un proprio prezzo e, poiché sono i consumatori che scelgono la combinazione di servizi di cui si compone il pacchetto, sono le loro decisioni finali di acquisto a generare diverse configurazioni di costi e ricavi per l’impresa (Cooper e Kaplan, 1991). Negli ultimi anni si è passato dal condurre analisi sulla profittabilità del prodotto ad analisi sulla profittabilità del cliente tipo, ovvero quei gruppi di clienti che consumano uno specifico mix o che sono accomunati dalle stesse caratteristiche. “L’obiettivo delle politiche di marketing non è più vendere il prodotto o il servizio più redditizio ma ricercare il consumatore che consuma la più profittevole combinazione di prodotti o servizi” (Collini, 2006). Decisioni di questo tipo, orientate al lungo periodo, non possono essere supportate da analisi basate soltanto sui costi variabili, legati ai volumi di produzione ma è necessario un approccio che tenga in considerazione anche i costi fissi (Kaplan e Narayanan, 2001)<sup>15</sup>. Come rilevato da Markus B. Baum nei suoi scritti<sup>16</sup>, soprattutto nel settore alberghiero, in cui “il grado di condivisione di risorse tra i diversi prodotti o servizi è abbastanza alto”, “il sistema tradizionale di *costing* non è in grado di fornire le informazioni rilevanti” (Mowen e Hansen, 2011). Kaplan e Cooper (1998) sostengono che l’industria dei servizi è la “candidata ideale per l’ABC”, per via della sua struttura dei costi, prevalentemente fissi e indiretti. I risultati di un sondaggio condotto da due professori dell’Università di Atene e dell’Università del Pireo<sup>17</sup>, sull’adozione e sull’uso della metodologia ABC tra i più grandi hotel della Grecia, dimostrano innanzitutto che il livello di diffusione di questo sistema è abbastanza soddisfacente (il 23,5% degli hotel intervistati ha dichiarato di usarlo) e che molti dei manager intervistati riescono a combinare efficacemente l’ABC con le analisi sulla *customer profitability*. Secondo loro questa metodologia è in grado

---

<sup>15</sup>Harris Peter and Mongiello Marco, 2006, Accounting and Financial Management, Developments in the international hospitality industry, capitolo 9, Cost Analysis in the hotel industry: an ABC customer focused approach and the case of joint revenues, a cura di Paolo Collini

<sup>16</sup>Markus B. Baum, Service business costing, Cost Accounting Approach for Service Industry 2012

<sup>17</sup>Pavlatos Odysseas and Paggios Ioannis, 2009, Activity-based costing in the hospitality industry: evidence from Greece.

di supportare efficacemente la fissazione del prezzo del servizio, le decisioni sul mix di prodotti, la riduzione dei costi e la valutazione di performance. Tuttavia da questo sondaggio è emerso anche che la maggior parte dei sistemi ABC nell'industria delle imprese ricettive non sono molto dettagliati, vengono analizzate uno scarso numero di attività (di solito *housekeeping*, check-in/out, gestione delle prenotazioni, produzione/servizio di cibo, marketing e amministrazione generale) e vengono utilizzati uno scarso numero di *driver*.

In ultima analisi si può dire che utilizzando l'approccio ABC, le imprese di servizi riescono a far emergere le risorse nascoste e non valorizzate, gli sprechi di costi e a provvedere agli aggiustamenti necessari, tagliando i costi superflui o evitando tagli indiscriminati. Inoltre le informazioni emergenti dall'adozione della metodologia ABC, possono indurre i manager a rivedere il sistema di misurazione della performance, introducendo tra gli indici di valutazione quelli che misurano qualità, la flessibilità o la rapidità del servizio, che consentano meglio di cogliere il grado di soddisfazione del cliente e allo stesso tempo influenzare i comportamenti organizzativi in conformità con gli obiettivi dell'impresa, in un'ottica di ottimizzazione progressiva dei processi (Iannelli, 1993)<sup>18</sup>.

I capitoli seguenti illustrano l'applicazione della metodologia ABC ad un hotel italiano, che per motivi di riservatezza, ha preso il seguente nome: "Hotel Castore & Polluce".

---

<sup>18</sup>Arcari Anna Maria, 2013. Programmazione e controllo, II edizione, Milano: McGraw-Hill Education (Italy) S.r.l, capitolo 3.

## Capitolo 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO PRODUTTIVO

La struttura nella quale si è applicato il sistema ABC è l'Hotel Castore & Polluce, un 4 stelle dal 2002 che, nel 2015, ha ottenuto la denominazione “*superior*”. A seguito di una serie di importanti interventi di ristrutturazione, l'hotel è ora composto da 77 camere, di cui 33 standard, 13 *economy*, 16 *superior*, 8 *junior suite* e 7 *deluxe junior suite*, distribuite in due strutture fisicamente separate: il “Castore” e il “Polluce”. Ciò comporta la presenza di due portinerie e di due sale adibite alle colazioni, mentre il personale addetto alla pulizia e al riassetto delle camere e delle aree comuni, è gestito a livello centrale da tre governanti. Il business del Castore & Polluce non si esaurisce con l'attività ricettiva ma prevede anche quella ristorativa che si svolge nel ‘Ristorante Giunone’, ubicato all'interno del Castore. Questa struttura serve gli ospiti che usufruiscono del servizio di pernottamento all'interno del Castore e contemporaneamente i turisti di passaggio, esterni all'hotel, mentre i clienti che pernottano nel Polluce consumano le colazioni nel bar & bistrot della “Terrazza Concordia”, aperto ai soli clienti dell'hotel. Complessivamente il fatturato del Castore e Polluce è rappresentato per il 60% dall'hotel e per il 40% dal ristorante. La struttura è inoltre dotata di una palestra, tre magazzini un bar/dispensa, una grande cucina e gli uffici amministrativi, dispone anche di una barca motorizzata che impiega per il servizio di trasferimento da e per l'hotel, concesso gratuitamente ai clienti.

Il Castore è un hotel dal prospetto arancione che si sviluppa su tre piani, le stanze del secondo piano sono dotate di balcone, quelle del terzo piano di piccole terrazze. Accanto all'ingresso, che si trova sulla destra, c'è una grande veranda comunicante con la sala interna del “Ristorante Giunone”, alla mattina adibita a sala colazioni insieme al ristorante. Sotto la veranda ci sono tre file di otto tavoli e due sedie per tavolo, fuori dalla veranda, all'aperto lo stesso numero di tavoli e di sedie e tre tendoni, riservati prevalentemente per la clientela del ristorante estranea all'hotel. Su ogni tavolo si trovano condimenti e marmellate. Per le colazioni generalmente si tende a far accomodare gli ospiti esterni all'aperto e i clienti dell'hotel nella sala interna o nella sala sotto la veranda. L'ingresso della struttura è adornato con due piante da esterno, poste ai lati di una doppia porta in vetro, nella hall ci sono divanetti, poltrone e tavoli con giornali e riviste. Di fronte all'ingresso vi è la reception e sulla sinistra la sala del ristorante Giunone. Tutto è ben curato e adornato di tappeti, tessuti raffinati, decorazioni colore oro, specchi e lampadari gioiello.

L'Hotel Castore & Polluce S.p.a è una società composta da tre soci, dei quali due sono anche amministratori ed in quanto tali, percepiscono uno stipendio da amministratore: sono il General Manager e l'Assistant Manager. Al livello gerarchico inferiore ci sono i responsabili dell'hotel,

del *food & beverage* e dell'amministrazione, dei quali si parlerà in dettaglio nei prossimi paragrafi.

## **1.1 L'HOTEL**

Il servizio di *hospitality* consiste nell'offerta delle camere per il pernottamento, coinvolge l'ufficio booking, la portineria e naturalmente le stanze. Il responsabile di questi reparti è l'Hotel Manager, il quale lavora in stretto contatto con la direzione e assiste la portineria per circa il 40% del suo tempo. Tra le mansioni di tipo direzionale da lui svolte c'è l'analisi dei contratti (20%) e la loro negoziazione o la partecipazione ad eventi di tipo promozionale, come i "Road show", organizzati dai tour operator per permettere ai propri clienti di farsi conoscere dagli agenti di viaggio di tutto il mondo. Per il 20% del suo tempo l'Hotel Manager si occupa della formulazione della strategia tariffaria e impiega il tempo restante in riunioni con l'amministrazione e la proprietà. La sua postazione è in un'ala della portineria, dove dispone di un computer, una stampante, un cordless e materiale di cancelleria.

### **Booking**

L'ospite del Castore & Polluce può prenotare rivolgendosi direttamente all'hotel o tramite OTA (*online travel agency*) come Booking.com o Expedia o i tour operator, i quali si occupano della vendita delle camere soprattutto ai clienti esteri. Della gestione delle prenotazioni si occupano il Reservation Manager il Revenue Manager, che lavorano negli uffici della portineria, nascosti dalla reception.

Il Reservation Manager ha un contratto part time di 30 ore settimanali, esercita la funzione di centralinista, si rapporta direttamente con clienti, tour operator e agenzie viaggi, si preoccupa di smistare le chiamate e le e-mail, collegando i suoi interlocutori con il reparto di competenza. Queste operazioni occupano circa il 30% del suo tempo mentre un buon 60% è impiegato nell'assegnazione degli alloggi in base alle richieste dei clienti, nella registrazione delle prenotazioni nel sistema di gestione e nelle relazioni con i clienti e con i tour operator. Il tempo rimanente è dedicato all'archiviazione delle pratiche.

Il Revenue Manager ha un contratto full time, impiega il 50% del suo tempo nella gestione della parte online che prevede l'aggiornamento della disponibilità delle camere e delle tariffe, il 30% del suo lavoro riguarda l'incasso dei sospesi da parte dei clienti e dei tour operator e la verifica delle commissioni dei portali e per il restante 20% assiste il Reservation manager nelle funzioni di centralino e registrazione delle prenotazioni (10% e 10%). L'ufficio booking si serve di 2

computer, 2 stampanti, 2 telefoni fissi e materiale di cancelleria, si relaziona prevalentemente con l'hotel manager, con l'amministrazione e con la portineria.

### **Ricevimento**

Del ricevimento si occupano due portinerie: quella del Castore, aperta 24 ore su 24 e quella del Polluce, disponibile 16 ore su 24 e appoggiata a quella del Castore per le ore scoperte. Il personale della portineria si compone di un capo ricevimento, di otto portieri, sei diurni e due notturni. Si interfaccia costantemente con i clienti: li accoglie e li assiste durante tutto il soggiorno, costituendo il punto di riferimento per le informazioni, si dedica ai check-in che includono l'assegnazione della camera come da prenotazione, la registrazione anagrafica nel sistema per la comunicazione delle presenze alla questura e all'ISTAT, la consegna delle chiavi e l'accompagnamento del cliente nella stanza, l'assistenza e l'illustrazione delle informazioni necessarie, la verifica della validità delle carte di credito inserite nella prenotazioni e l'addebito delle carte per quelle prenotazioni che sono state pagate in anticipo. Alla fine della permanenza si occupa dei check-out che prevedono il ritiro delle chiavi e l'incasso del pagamento e dei corrispettivi relativi ad eventuali servizi aggiuntivi, l'emissione della fattura/ricevuta e il servizio deposito bagagli per coloro che vogliono godersi la città ancora per qualche ora prima della partenza. Per un 15% del loro tempo gli addetti alla portineria controllano le e-mail pre o post-stay e organizzano i trasferimenti in arrivo o in partenza. I segretari ricevimento diurni sono sei, tutti full time, tre di loro sono apprendisti con contratto di tre anni. I loro compiti consistono soprattutto nell'assistenza del cliente (40%) e nel check-in/out (40%), danno una mano al capo ricevimento per il servizio deposito bagagli (5%) e per il servizio di trasferimento (15%). I loro turni lavorativi coprono sia la portineria del Castore che quella del Polluce.

Il capo ricevimento impiega il 40% del suo tempo con i clienti, il 20% nella pianificazione dei turni, nella stesura del piano ferie e nella partecipazione a riunioni varie, per un buon 20% si dedica ai check-in/out e per il tempo rimanente organizza i trasferimenti da e verso l'hotel. I portieri di notte svolgono per il 30% la mansione di reception, per il 20% quella di check-in/out e per il resto del tempo (50%) si occupano del controllo serale del sistema e della sua chiusura, con conseguente archiviazione dei dati relativi alla giornata e trasmissione dei dati all'ISTAT e alla Questura.

### **Servizio di trasferimento**

Per il servizio aggiuntivo di trasferimento degli ospiti di cui si è parlato in precedenza, l'hotel Castore & Polluce gode della disponibilità di una barca di cui si occupano interamente due piloti. I due nautici che lavorano con contratti part time, uno di 32 ore e l'altro di 16 ore, guidano

la barca, la puliscono, la rassettano e si occupano della manutenzione ordinaria, per la manutenzione straordinaria è incaricata un'agenzia esterna. Il servizio di trasferimento è disponibile dalle 9:00 alle 17:30, per chiunque ne facesse richiesta ed è completamente gratuito.

### **I piani e le camere**

Al servizio ai piani è dedicato uno staff composto da tre governanti, tredici cameriere, nove facchini, la guardarobiera e due manutentori. La governante ne è la responsabile e svolge un ruolo abbastanza complesso: le sue occupazioni principali sono la gestione del personale dei piani e la supervisione delle operazioni di pulizia e di riassetto delle camere di entrambe le strutture. Arrivata in hotel alle sette del mattino, inizia con il controllare la lista degli arrivi fornitale dalla portineria, in seguito, in base alla disponibilità del personale per quella giornata, redige un piano giornaliero dei turni e delle mansioni da assegnare ad ogni cameriera. La pianificazione dei turni può impiegare circa il 10% del suo tempo. Una volta completate le operazioni di pulizia e riassetto delle camere da parte delle cameriere dei piani, la governante deve ispezionare tutte le stanze e controllare che tutto sia pulito e in ordine, solo se il controllo ha esito positivo, la camera è pronta per essere riassegnata. Questo tipo di operazione occupa gran parte della giornata della governante (un buon 60%), per un 10% del tempo, partecipa alla pulizia delle parti comuni e impiega un altro 10% nel rapportarsi con i dipendenti della lavanderia esterna che hanno il compito di ritirare sei giorni su sette la biancheria sporca e riportare quella pulita. Per registrare le entrate e le uscite di biancheria, si serve di un computer. È prerogativa della governante concludere contratti con i fornitori per l'approvvigionamento dei materiali di pulizia e di riassetto delle camere (prodotti detergenti, carta igienica, i prodotti della linea di cortesia, saponette, il cibo e le bevande del minibar ecc..) e rinnovare settimanalmente l'ordine per il reintegro dell'office dei piani (10%). Ordina anche il materiale necessario per la pulizia del reparto ristorazione per conto degli interni della cucina. Inoltre controlla le scadenze dei prodotti e la qualità della merce in entrata e resta sempre a disposizione degli ospiti per qualsiasi cosa necessitino. A supportarla ci sono altre due governanti, le quali svolgono le sue stesse mansioni nelle stesse percentuali, poi ci sono i facchini e le cameriere. Con le co-governanti condivide computer, una stampante, un telefono fisso, materiale di cancelleria, prodotti e attrezzature per la pulizia, mentre ciascuna di loro possiede un cordless personale.

I facchini ai piani sono nove: sette full time, uno stagionale e un facchino notturno, anche lui con contratto full time. Svolgono tutti più o meno le stesse mansioni, la variabilità dipende più che altro dal turno che viene assegnato loro. C'è un turno che parte alle sette del mattino, uno alle dieci e uno alle 14:30. Il facchino di apertura, apre la palestra e controlla i macchinari,

quello di chiusura la chiude; in tutti i turni è prevista l'accoglienza dell'ospite all'arrivo e l'assistenza di questo con i bagagli, la pulizia delle parti comuni e la pulizia delle camere. Il facchino delle dieci si occupa principalmente della struttura Polluce e della pulizia delle parti comuni e dei bagni. Il facchino, che svolge il turno delle 14:30 invece, ha prevalentemente il compito di controllare la corrispondenza tra il numero di capi di biancheria sporchi e il numero di capi puliti mancanti tra le scorte ricevute in mattinata. Infine c'è il facchino notturno che si occupa della pulizia di fondo delle parti comuni (50%), cura i rapporti con la lavanderia esterna (20%) accoglie gli ospiti per il 25% del suo tempo e si occupa del servizio deposito per il 5%. Tutti supportano il portiere per qualsiasi necessità. Condividono 3 cordless e il materiale e le attrezzature di pulizia.

Ai piani lavorano 13 cameriere, 8 part time, di cui 7 fanno 36 ore e una 30, e 5 full time. Sin dal loro arrivo, previsto per le 8:30, si occupano della pulizia e del riassetto delle camere (80%). Si tratta di pulire sia le camere in fermata, che quelle in rilascio (previsto al massimo per le 12:00 della mattinata stessa). Una volta entrate nella camera, aprono le finestre per far cambiare l'aria, controllano la stanza, il bagno e il balcone, le piante che stanno fuori, i filtri delle piante, che eventualmente cambiano, raccolgono l'immondizia, spogliano la camera dividendo in tre sacchi diversi lenzuola e federe, copripiumino e asciugamano, scaricano la roba sporca nell'office del piano e ne segnano le quantità, poi rifanno la stanza sulla base delle indicazioni ricevute dalla governante, (matrimoniale, a letti divisi o altro), spolverano, passano l'aspirapolvere e puliscono il bagno. Prima di lasciare la stanza si assicurano che non manchi nulla, che il kit di cortesia sia stato sostituito e che il minibar sia stato rifornito di liquori, bevande e snack. Ogni reintegro di cibo viene segnato e comunicato alla governante. Il riassetto di una camera già liberata dura circa 50 minuti mentre per una camera in fermata occorrono soltanto 30 minuti; le prime hanno la precedenza sulle seconde, ragion per cui di solito il riassetto delle fermate comincia dopo le 10:30/11:00. Comprende il cambio giornaliero delle lenzuola (10%), il reintegro di snack e bevande (5%) e la pulizia del bagno e del pavimento. Entro le 14:00 tutte le camere sono pronte per gli arrivi successivi. Le cameriere condividono 7 cordless, prodotti per la pulizia dei bagni e del pavimento, attrezzatura per la pulizia, sacchi dell'immondizia ecc...

### **La lavanderia**

All'interno dell'hotel c'è una lavanderia di cui si occupa prevalentemente la guardarobiera. Qui vengono lavate, stirate ed eventualmente cucite, spesso in giornata, le divise dei dipendenti. Per i capi che necessitano di un trattamento particolare, la guardarobiera si rivolge ad una lavanderia esterna, la stessa che è incaricata del lavaggio e della stiratura del tovagliato del ristorante, dei

coprimacchia e degli accappatoi delle camere. I macchinari utilizzati in lavanderia sono lavatrice e asciugatrice, prodotti, ferro e asse da stiro. La guardarobiera condivide un computer, un telefono fisso e una stampante con le governanti.

### **La manutenzione**

Due manutentori, dalla grande esperienza nel campo idraulico ed elettrico, lavorano full time e si occupano principalmente (70%) della manutenzione ordinaria che può andare dal cambio di una lampadina malfunzionante alla pulizia dei filtri, dalla sistemazione dello scarico o dei sanitari a quella di porte o strumenti della cucina. Hanno a disposizione una piccola officina dove tengono tutti i loro attrezzi. Si occupano anche delle procedure di sicurezza (10%) e del controllo dei rilevatori di fumo e curano i rapporti con i fornitori di apparecchi elettronici e dei prodotti necessari per l'officina (10%). Il 10% del loro tempo è dedicato alla manutenzione straordinaria.

## **1.2 FOOD & BEVERAGE**

Come detto in precedenza, la complessità del Castore & Polluce sta nella contemporanea gestione di due attività imprenditoriali: quella alberghiera e quella ristorativa. Il “Giunone” assolve ad entrambe le funzioni poiché nella sala del ristorante, contemporaneamente alla normale attività ristorativa rivolta a tutti i visitatori esterni, vengono servite le colazioni degli ospiti che pernottano nelle camere del Castore. Nella “Terrazza Concordia” invece, vengono servite soltanto le colazioni degli ospiti della struttura Polluce e per il resto della giornata, la sala funziona come bistrot, aperto ai soli ospiti dell'hotel. La gestione di tutto quello che riguarda il cibo e le bevande del Castore & Polluce è affidata al F&B Manager. È sua prerogativa prendere le decisioni di acquisto confrontando i prezzi dei vari prodotti, relazionarsi con i fornitori e i rappresentanti, valutare e ordinare tutto quello che è di sua competenza. L'F&B Manager ripristina il materiale da lavoro come bicchieri e piatti e definisce, insieme alla direzione, il menù del ristorante da proporre alle agenzie, risolve i problemi di coordinamento tra i vari reparti del *Food & Beverage*, o tra questi reparti e la direzione, infine gestisce i gruppi del ristorante.

### **Le colazioni**

Le colazioni sono somministrate nel “Ristorante Giunone” per gli ospiti che pernottano nel Castore e nel bistrot della “Terrazza Concordia” per coloro che pernottano nel Polluce. Il servizio offerto nel “Ristorante Giunone” varia in base alla tipologia di cliente: i clienti



dell'hotel provvedono da soli al cibo servendosi dal buffet e ricevono al tavolo solo la bibita calda, i clienti esterni sono serviti interamente al tavolo e possono scegliere la colazione consultando il menù. Cambia anche il personale che svolge i due servizi, infatti i clienti dell'albergo sono serviti da personale dell'hotel addetto alle colazioni e i clienti esterni sono serviti dai camerieri del ristorante, la cui retribuzione dipende da un punteggio determinato sulla base di indicatori che rispecchiano il ruolo e le abilità professionali di ognuno. Inoltre gli incassi delle colazioni degli esterni rientrano in quelli del ristorante, mentre l'incasso percepito dalle colazioni degli ospiti è attribuito all'hotel. Per distinguere le due tipologie di clienti, in genere, si tende a far sedere i clienti dell'hotel nella sala interna o all'esterno sotto la tenda bianca, oppure i camerieri si preoccupano di segnalare in qualche modo il tavolo.

Il gruppo colazioni include 8 cameriere colazioni, compreso il capo cameriere. Il responsabile si occupa, per metà del suo tempo, dell'accoglienza degli ospiti, per un buon 20% serve ai tavoli, pulisce la sala delle colazioni (10%) e nel tempo rimanente si dedica al "room service". Le cameriere fanno prevalentemente allestimento e reintegro buffet (30%) e servizio ai tavoli (50%). Poi dedicano un 10% del tempo al "room service" e un altro 10% alla pulizia. Delle 8 cameriere, solamente due lavorano 40 ore settimanali, due lavorano 36 ore e gli altri lavorano 30 ore. Usano prevalentemente prodotti per la pulizia e materiale di cancelleria. La preparazione delle colazioni è affidata alla dispensiera. È la prima ad arrivare in hotel al mattino, dalle 5:00 circa inizia a preparare tutto il necessario per il buffet delle colazioni: taglia il pane, gli affettati, i formaggi, il salmone, cuoce le uova, mette in forno i cornetti e la pancetta, prepara i croissant salati, allestisce il buffet. Mentre la colazione è ancora in corso, ripristina il cibo andato via. Queste operazioni possono occupare circa l'80% del suo tempo. Dopo le 10:00, orario di chiusura delle colazioni, la dispensiera ritira il cibo, si cura degli avanzi, ordina nuovi prodotti freschi, utili sia per le colazioni che per il ristorante (10%); infine lava le insalate e prepara la macedonia (10%).

Delle colazioni somministrate nel bistrot della "Terrazza Concordia", si occupa interamente un cameriere di sala bar che lavora full time in turni pomeridiani. Il ragazzo per il 90% serve i clienti e per il 10% pulisce il locale. Insieme a lui, nel laboratorio del bistrot lavora il pasticciere, tutti i lunedì e le quattro notti successive al lunedì. Il pasticciere prepara i dolci che saranno serviti durante le colazioni o che saranno disponibili per i clienti del bar o per i clienti del ristorante, ordina da sé tutto quello che gli serve e gestisce il materiale della pasticceria. Utilizza attrezzature varie, forno, impastatrice, piastra, frullatore, teglie ecc...

## **Room service**

Il cliente che vuole essere servito direttamente in camera, può ordinare il cibo contattando la portineria, questa passa la chiamata ai cuochi del ristorante, che preparato il cibo, incaricano i camerieri responsabili della consegna. I pasti ordinabili mediante la modalità “room service” sono gli stessi disponibili nel Menù del ristorante, ma i prezzi sono maggiorati.

## **Il bar**

Il bar, che si affaccia nella sala delle colazioni, svolge contemporaneamente le funzioni di dispensa, caffetteria e bar in senso stretto. I baristi preparano sia le bevande calde per le colazioni (caffè, cappuccino, latte macchiato, succhi in polvere ecc..), che cibo e “snackeria” (bruschette, hamburger, stuzzichini, patatine ecc..), per qualsiasi tipologia di cliente. Il bar funge anche da dispensa per il ristorante, per quanto riguarda bibite, liquori, amari e vini. Tutti e cinque i baristi lavorano 40 ore settimanali. È difficile ripartire le ore lavorate dai baristi tra i tre tipi di servizio offerto, il parametro che può avvicinare maggiormente alla percentuale voluta è il fatturato, dal quale si può dedurre se il prodotto venduto è da riferire al bar, al ristorante o alle colazioni. Si può dire che i baristi impiegano il 12% del loro tempo per la preparazione delle colazioni dell’hotel, il 22% per il servizio bibite, snackeria, dolci e caffetteria del bar e il 42% per il servizio bibite, snackeria, dolci e caffetteria del ristorante. Per il restante 24% i baristi si dedicano al lavaggio delle stoviglie.

## **Il magazzino**

Il magazzino si può suddividere in tre grandi macro-categorie, gestite da persone diverse:

- l’F&B Manager si occupa degli ordini delle bibite consumate dal ristorante, di prodotti confezionati per le colazioni, di snack, wafer, patatine, arachidi e bevande per le camere, tutta merce che viene immagazzinata nello stesso stanzino controlla giornalmente la merce e rinnova gli ordini per il reintegro delle scorte. Le bibite vengono ordinate quotidianamente, i vini in base al tipo di fornitore: se è lo stesso grossista che rifornisce le bibite, allora gli ordini vengono rinnovati giornalmente (circa il 40/50% del vino viene ordinato in questo modo), in alternativa ci si rivolge alle cantine (circa 5), con le quali si hanno contratti di fornitura diversi. I prodotti per le colazioni come il latte in polvere, cacao, succhi in polvere e succhi in bottiglia, marmellate, nutelle, muesli e cornflakes vengono ordinati circa due volte a settimana, il caffè una volta a settimana;
- la dispensiera ordina tutti i prodotti freschi o congelati, che servono per le colazioni e non: il latte, gli affettati, le uova, la pancetta, il pane, il salmone, i formaggi, i crossaint,

il burro, la frutta per le colazioni e per il personale, la verdura, l'insalata, i pomodori, il sedano, le carote e tutto quello che sarà immagazzinato nel cosiddetto "magazzino della signora";

- anche lo chef ha un proprio magazzino, che contiene tutto il food del ristorante: l'olio, la salsa, carne, pesce, pasta, formaggi, condimenti ...

Della gestione del magazzino si occupa il magazziniere, che per metà del suo tempo redige l'inventario e si dedica al ricevimento e allo stoccaggio delle merci, per il resto del tempo controlla la merce scaricata dai fornitori.

## **La cucina**

In cucina viene preparato tutto il food del ristorante, dalle 11:30 fino a chiusura. Vi lavorano in turni di otto ore dieci cuochi: un primo chef, due secondi chef, cinque cuochi capi partita e due aiuto cuoco, tutti full time. Il lavoro della cucina si articola in due tempi: la preparazione della linea che occupa circa il 40% del tempo di tutti i cuochi e la preparazione effettiva dei piatti (60%). I cuochi preparano la prima linea della giornata se lavorano nel turno mattutino (8:00-15:30), ripristinano la linea se lavorano nel turno pomeridiano (15:30-22:30). Questa operazione comprende il taglio dei filetti, la battitura della carne, la preparazione degli ingredienti e qualsiasi altro lavoro che permetta di recuperare del tempo nella fase di preparazione effettiva dei piatti. Tra i compiti del primo chef c'è la preparazione del pranzo per i dipendenti, che avviene verso mezzogiorno e porta via circa un'oretta del suo tempo giornaliero, il controllo della qualità della merce in arrivo, l'ordinazione della nuova merce, che può avvenire in diversi momenti della giornata (il pesce ad esempio viene ordinato a mezzanotte) e la preparazione dei piatti per i clienti del ristorante. Durante questa fase è il primo chef che gestisce le comande, per fare in modo di rientrare nelle tempistiche mentre gli altri cuochi fondamentalmente cucinano. Di solito in cucina sono in tre, ognuno di loro si occupa di un piatto, chi dei primi, chi dei secondi, chi degli antipasti e quando si aggiunge un quarto cameriere, questo aiuta il cuoco dei primi a spadellare oppure prepara e guarnisce i piatti. Generalmente il primo chef e i due secondi chef si occupano della preparazione dei secondi, quattro dei cuochi capo partita si dedicano ai primi, il quinto cuoco capo partita e i due aiuto-cuoco preparano gli antipasti e le pizze. Anche la posizione dei cuochi in cucina dipende dalla tipologia di piatto preparato: c'è un angolo con il forno per le pizze e il piano per la preparazione degli antipasti, i fuochi, utilizzati prevalentemente per i primi, l'angolo dei secondi con le piastre, l'affettatrice e le friggitrice. In totale gli attrezzi della cucina comprendono tre friggitrice, due piastre per la carne e per il pesce, 8 fuochi, un bollitore, un'affettatrice, un abbattitore, un *roner* per la carne sottovuoto, il forno per le pizze, altri due forni, la macchina per il sottovuoto

e poi padelle, pentole, posate e tutto ciò che è necessario. Attraverso il passavivande i cuochi passano i piatti già guarniti ai camerieri e questi li portano direttamente in sala. I piatti sporchi vengono portati nella parte retrostante la cucina, dove gli interni si occupano del lavaggio di tutte le stoviglie. Gli interni, che sono cinque (quattro full time e uno part time), lavano anche le stoviglie usate per le colazioni e, sotto la supervisione dello chef, si occupano del carico della merce in arrivo.

## **La sala**

Il gruppo dei camerieri del ristorante si compone di un Primo Maître, due Maîtres, cinque Chef de rang e 10 Commis. Di solito le ordinazioni sono prese dagli chef, i quali le battono, fanno lo scontrino e a fine servizio incassano il conto; lo Chef inoltre pulisce la tavola mentre il Commis porta principalmente i piatti. Per il resto tutti fanno tutto, accolgono il cliente, lo fanno accomodare, portano a tavola i menù, le bevande, servono le pietanze, assistono il cliente per qualsiasi cosa, preparano la linea (10%), che in questo caso consiste nel riempire le saliere, nel lavare i bicchieri, nel ripristinare l'office di appoggio, nel fare il ricarico dei grissini. A fine servizio i camerieri hanno il compito di contare le tovaglie sporche per registrarne il numero, pulire la sala e prepararla per le colazioni del giorno successivo. Per prendere le ordinazioni i camerieri del Castore si servono sia di blocchetti cartacei che di palmari, collegati con il sistema gestionale aziendale: il cameriere digita le preferenze dei clienti nel sistema e questo smista gli ordini ai vari reparti, al bar/dispensa andranno le ordinazioni di bibite, amari e dolci mentre in cucina le ordinazioni di antipasti, paste, risotti, secondi e pizze. I reparti ricevono lo scontrino con l'identificativo dell'ordine e il nome del cameriere da cui proviene.

## **1.3 L'AMMINISTRAZIONE**

L'ufficio amministrativo dell'hotel si compone di due persone: una ragazza di nome Sara e il responsabile amministrativo. Sara è il responsabile dei dipendenti e lavora full time sei giorni su sette. La ragazza, per circa il 40% del suo tempo, riceve i turni di lavoro dai capi reparto, predispone un foglio excel con tutte le ore lavorate dei dipendenti e lo invia al consulente del lavoro per l'elaborazione dei cedolini paga. Per il 60% del suo tempo ha il compito di controllare quotidianamente i fatti di gestione del giorno precedente, in particolare della cassa. Diversi reparti maneggiano denaro contante e hanno rapporti con i clienti: il ristorante, il bar e l'hotel hanno casse separate, dunque bisogna controllare se hanno effettuato i giusti versamenti del denaro incassato. Per il ristorante si tratta di verificare gli incassi degli Chef de rang che

avendo la cassa, sono gli unici che possono incassare i pagamenti e sono responsabili del proprio incasso. Il compito di Sara è quello di controllare che il totale del contante e degli incassi tramite POS coincida con il rapportino che gli Chef de rang stampano a fine turno e con il valore degli incassi comunicato da Bacco, il sistema gestionale del ristorante. Questo lavoro include il conteggio del contante e la somma degli importi dei POS, se manca qualche scontrino si procede con la ricerca del POS mancante sul gestionale del ristorante. Successivamente Sara passa alla verifica dei conti emessi alla reception, al controllo del contante, dei POS incassati, alla suddivisione dei conti emessi in albergo tra quelli con pagamento diretto e quelli con pagamento posticipato, alla verifica dei bonifici ricevuti dalle agenzie; esegue la scansione di tutti i conti emessi in portineria e l'archiviazione degli stessi, la quadratura della cassa e la conseguente annotazione nel registro dei corrispettivi, l'elaborazione delle statistiche di incasso e il confronto della giornata in questione con quella dell'anno precedente con pari data. Alla fine di tutte queste operazioni il contante potrà essere versato in banca. Nel compiere il suo lavoro si serve di un computer, una calcolatrice, materiale di cancelleria, un telefono fisso e plastificatori dei documenti.

Il responsabile amministrativo supporta Sara nelle operazioni di controllo manuale della cassa e la sostituisce il lunedì. Si occupa quotidianamente della registrazione dei fatti di gestione della giornata precedente e verifica la corrispondenza del fondo cassa registrato con il contante pronto per essere versato, paga i fornitori, invia i bonifici e paga le ricevute bancarie. Si ritiene che questa mansione occupi il 18% del suo tempo. Mensilmente il responsabile amministrativo esegue il controllo degli estratti conto delle sei banche, la riconciliazione dei saldi bancari con quelli della contabilità aziendale e il controllo di tutti i saldi di fornitori e clienti per verificare che corrispondano esattamente con il cartaceo. Questo tipo di controllo, chiamato circolarizzazione dei crediti e dei debiti societari viene svolto annualmente dal collegio sindacale composto da tre sindaci e un presidente, trimestralmente il collegio, esegue il controllo della contabilità e del pagamento delle imposte, inviando un tipo di questionario a clienti e fornitori per verificare la corrispondenza dei saldi contabili registrati nella contabilità dell'azienda. Il responsabile amministrativo dedica un giorno al mese alle liquidazioni IVA con predisposizione del modello di pagamento F24, dedica mezza giornata al pagamento di tutte le imposte e tasse relative ai dipendenti e le ritenute sui lavoratori autonomi tramite l'Home Banking, in base alle distinte predisposte dal consulente del lavoro e alla loro registrazione contabile, predispone dei bilanci contabili di verifica mensile, da supporto e assistenza alle verifiche sindacali trimestrali, controlla la corrispondenza dei preventivi con le fatture ricevute, prepara i dati per la dichiarazione IVA da inviare al commercialista e predispone lo spesometro

che sarebbe un tipo di comunicazione per l'Agenzia delle Entrate di tutti i dati relativi alle fatture sia di incasso che di vendita, rilevanti ai fini IVA, prepara i dati per la dichiarazione Intrastat che consiste nella dichiarazione di cessione di beni, acquisti e prestazioni di servizi intracomunitari e li invia al commercialista. Trimestralmente prepara la dichiarazione per l'imposta di soggiorno e, entro il 25 del mese successivo ad ogni trimestre versa al comune quanto incassato dai clienti. In questo caso l'azienda si comporta come agente contabile in quanto incassa dei soldi per conto dello stato. Annualmente viene inviata una dichiarazione alla corte dei conti che riepiloga tutti e quattro i versamenti trimestrali. Fa uso di un computer, una calcolatrice, materiale di cancelleria, un telefono fiso, cordless, plastificatori dei documenti e condivide la stampante multifunzione con i colleghi dell'ufficio.

Una terza figura lavora negli uffici amministrativi e contemporaneamente gestisce il magazzino: è il commissioniere, addetto per metà del suo tempo al controllo dei sospesi e per l'altra metà alla ricezione e stoccaggio della merce. Anche lui si serve di computer, telefono fisso e materiale di cancelleria.

## Capitolo 2. CALCOLO DEL COSTO DELLE ATTIVITA'

### 2.1 INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITA'

Le informazioni raccolte nella fase di interviste al personale, hanno permesso di scomporre il processo produttivo dell'azienda nelle seguenti attività. (Tabella 1)

<b>Tabella 1: Attività del processo produttivo</b>	
<b>DENOMINAZIONE ATTIVITA'</b>	<b>ATTIVITA'</b>
D1	DIREZIONE GENERALE
D2	PIANIFICAZIONE STRATEGICA
R1	GESTIONE PRENOTAZIONI
R2	GESTIONE CENTRALINO ED EMAIL
R3	ACCOGLIENZA E ASSISTENZA CLIENTI
R4	CHECK-IN/ OUT
R5	GESTIONE BAGAGLI DEI CLIENTI
R6	GESTIONE DEL SERVIZIO DI TRASFERIMENTO IN BARCA
P1	PIANIFICAZIONE TURNI DEL PERSONALE DEI PIANI
P2	ROOM SERVICE
P3	GESTIONE LAVANDERIA
P4	PULIZIA PARTI COMUNI
P5	HOUSEKEEPING
P6	PULIZIA E RIASSETTO CAMERE
W1	GESTIONE PALESTRA
M1	MANUTENZIONE
S1	APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEL MAGAZZINO
F1	PREPARAZIONE COLAZIONI
F2	GESTIONE PASTICCERIA
F3	SOMMINISTRAZIONE COLAZIONI HOTEL
F4	GESTIONE BAR PER CLIENTI ESTERNI
F5	PREPARAZIONE PRIMI
F6	PREPARAZIONE SECONDI
F7	PREPARAZIONE ANTIPASTI E PIZZE
F8	PREPARAZIONE LINEA
F9	SERVIZIO AI TAVOLI
F10	LAVAGGIO E PLONGE
F11	GESTIONE DEL BISTROT
A1	GESTIONE DEL PERSONALE
A2	CONTROLLO DELLA CASSA
A3	AMMINISTRAZIONE IN SENSO STRETTO

## 2.2 ATTRIBUZIONE DEI COSTI ALLE ATTIVITA'

Una volta individuate le attività e le risorse da esse consumate (personale, ammortamenti di macchinari, impianti, attrezzature, il costo dello spazio fisico ...), bisogna attribuire ad ogni attività i relativi costi delle “risorse consumate” (Miller, Vollman, 1985; Benaujon Singhal, 1990)<sup>19</sup>. Il costo di alcune risorse può essere attribuito direttamente a un'attività, perché consumato esclusivamente da questa, gli altri costi, comuni a più attività, necessitano di un “*resource driver*” che ne indichi il collegamento.

### 2.2.1 Calcolo del costo pieno del personale

Il personale dell'azienda su cui si è applicata l'analisi, si compone di 97 dipendenti, compresi il Food & Beverage Manager e l'Hotel Manager, più l'Assistant Manager e il titolare. Il costo del personale che è stato preso in considerazione ai fini dell'analisi è il “costo pieno”, che è stato ottenuto sommando alla retribuzione totale (comprensiva di retribuzione netta, oneri sociali, trattamento di fine rapporto, accantonamenti, assicurazione, premi e Fringe Benefit<sup>20</sup>), tutti quei costi riferibili a quello specifico dipendente. I paragrafi che seguono illustrano quali sono questi costi e come sono stati attribuiti al personale.

#### Attribuzione dei costi comuni relativi al personale

Poiché si tratta di costi riferibili indistintamente a tutti i dipendenti, il costo da imputare ad ogni dipendente è stato calcolato dividendo il totale dei costi comuni per il numero di dipendenti a cui essi si riferiscono:

<b>Tabella 2: Costi comuni relativi al personale 2016</b>	
<b>Voce</b>	<b>Annuale</b>
Consulente del lavoro	41.175
Formazione	779
Mensa	72.226
Pulizia esterna divisa	10.950
Costo delle divise	9.501
Spese legali e consulenze	14.112
<b>Totale</b>	<b>148.743</b>
N. dipendenti	99
<b>Costo unitario</b>	<b>1.502</b>

<sup>19</sup>Arcari Anna Maria, 2013. Programmazione e controllo, II edizione, Milano: McGraw-Hill Education (Italy) S.r.l, capitolo 3.

<sup>20</sup> Nel caso analizzato solamente il Revenue Manager e l'Hotel Manager percepiscono un fringe benefit: il primo di 10.322 e il secondo di 18.000.



“Spese legali e consulenze” è una voce che in conto economico assume un valore di 28.224 e si riferisce per il 50% (14.112 in tabella 2) a spese legali sostenute per risolvere controversie relative ai dipendenti e per il resto a spese legali relative a problematiche di varia natura. Solo la prima metà è stata fatta rientrare tra i costi comuni relativi al personale mentre l’altro 50% è stato attribuito all’attività di “Direzione generale”.

### **Attribuzione del costo della postazione e del costo delle risorse consumate**

Per i dipendenti che hanno una postazione fissa (direttori, portieri e amministrazione), è stato calcolato il “costo della postazione”, agli altri è stato attribuito il costo della strumentazione utilizzata a supporto del loro lavoro. Il calcolo è stato fatto dipendente per dipendente, in quanto ognuno usa strumenti diversi, gli strumenti condivisi, come la stampante multifunzione, sono stati ripartiti tra i dipendenti che li utilizzano insieme. Si riportano di seguito la tabella (tabella 3) contenente il costo unitario delle apparecchiature e il valore dei loro ammortamenti (calcolati in cinque anni) e le tabelle (dalla tabella 4 alla tabella 16) che mostrano come è stato calcolato il costo della postazione:

<b>Tabella 3: Elenco costi apparecchiature</b>		
<b>Voce</b>	<b>Unitario</b>	<b>Ammortamento</b>
Computer	565	113
Monitor	70	14
Tastiera	15	3
Telefono	120	24
Cordless	80	16
Stampante	100	20
Stampante multifunzione	4.000	800
Fax	100	20
Monitor touch	150	30
Stampante fiscale	200	40

All’ammortamento del computer (113) sono stati sommati i costi per l’assistenza tecnica del software (154), così che il costo da considerare per ogni computer è 267:

<b>Tabella 4: Ripartizione canoni di assistenza tecnica</b>	
Canoni di assistenza software	2.768
#computer	18
Costo per ogni computer	<b>154</b>

Il costo dell'ammortamento della stampante multifunzione è stato ripartito tra i cinque dipendenti che la condividono (il personale amministrativo (3), l'Assistant Manager e il F&B Manager), secondo il seguente calcolo:  $800/5 = 160$ .

<b>Tabella 5: Costo postazione Assistente del direttore</b>	
<b>Voce</b>	<b>Unitario</b>
Computer	267
Monitor	14
Tastiera	3
Telefono	24
Cordless	16
Stampante	20
Stampante multifunzione	160
<b>Totale</b>	<b>504</b>

<b>Tabella 6: Costo postazione Hotel manager</b>	
<b>Voce</b>	<b>Unitario</b>
Computer	267
Monitor	14
Tastiera	3
Cordless	16
Stampante	20
<b>Totale</b>	<b>320</b>

<b>Tabella 7: Costo postazione F&amp;B manager</b>	
<b>Voce</b>	<b>Unitario</b>
Computer	267
Monitor	14
Tastiera	3
Cordless	16
Stampante multifunzione	160
<b>Totale</b>	<b>460</b>

<b>Tabella 8: Costo postazione personale amministrativo</b>	
<b>Voce</b>	<b>Condiviso</b>
Computer	267
Monitor	14
Tastiera	3
Telefono	24
Fax	20
Stampante	20
Stampante multifunzione	160
<b>Totale</b>	<b>508</b>

<b>Tabella 9: Costi postazione personale booking</b>	
<b>Voce</b>	<b>Unitario</b>
Computer	267
Monitor	14
Tastiera	3
Telefono	24
Stampante	20
<b>Totale</b>	<b>328</b>

<b>Tabella 10: Costo postazione di lavoro portieri</b>			
<b>Voce</b>	<b>Unitario</b>	<b>N. pezzi</b>	<b>Tot condiviso</b>
Computer	267	5	1.334
Monitor	14	5	70
Tastiera	3	5	15
Telefono	24	3	72
Cordless	16	2	32
Stampante	20	5	100
<b>Totale</b>			<b>1.623</b>
N. dipendenti			9
<b>Costo unitario</b>			<b>180</b>

Tra i 9 facchini è stato diviso il costo di tre cordless, che usano in condivisione. Lo stesso è stato fatto per le cameriere dei piani, che ne condividono sette:

<b>Tabella 11: Facchini</b>			
<b>Voce</b>	<b>Unitario</b>	<b>N. pezzi</b>	<b>Tot condiviso</b>
Cordless	16	3	48
N. dipendenti			9
<b>Costo unitario</b>			<b>5</b>

<b>Tabella 12: Cameriere dei piani</b>			
<b>Voce</b>	<b>Unitario</b>	<b>N. pezzi</b>	<b>Tot condiviso</b>
Cordless	16	7	112
N. dipendenti			13
<b>Costo unitario</b>			<b>9</b>

Le governanti e la guardarobiera condividono un computer, un telefono e una stampante, la somma del costo di queste apparecchiature è stata divisa per quattro. Alle tre governanti è stato attribuito anche il costo di un cordless a persona:

<b>Tabella 13: Governanti e guardarobiera</b>	
<b>Voce</b>	<b>Condiviso</b>
Computer	267
Monitor	14
Tastiera	3
Telefono	24
Stampante	20
Totale	328
N. persone	4
Costo unitario guardarobiera	<b>82</b>
N. 1 cordless a persona	16
Costo unitario governanti	<b>98</b>

Ai 18 camerieri di sala è stato attribuito anche il costo dei palmari presi in leasing (2.964) che usano per prendere le ordinazioni:

<b>Tabella 14: Camerieri di sala</b>			
<b>Voce</b>	<b>Unitario</b>	<b>N. pezzi</b>	<b>Tot condiviso</b>
Computer	267	2	534
Monitor	14	2	28
Tastiera	3	2	6
Monitor touch	30	2	60
Cordless	16	1	16
Stampante fiscale	40	1	40
Palmari in locazione			2.964
Totale			3.648
N. dipendenti			18
Costo per dipendente			<b>203</b>

I baristi hanno a disposizione un monitor touch, che usano per ricevere gli ordini dei camerieri ed una stampante fiscale. I due manutentori condividono un computer e un cordless:

<b>Tabella 15: Baristi</b>	
<b>Voce</b>	<b>Unitario</b>
Monitor touch	30
Stampante fiscale	40
Totale	70
N. dipendenti	5
Costo unitario	<b>14</b>

<b>Tabella 16: Manutentori</b>	
<b>Voce</b>	<b>Unitario</b>
Computer	267
Monitor	14
Tastiera	3

Cordless	16
Totale	300
N. dipendenti	2
Costo unitario per dipendente	<b>150</b>

### Attribuzione di altri costi al personale

Segue l'attribuzione dei costi per le licenze d'uso, la cancelleria, il telefono/telefax.

- Il costo sostenuto per il possesso delle licenze (2817) su applicativi usati per il 20% dall'amministrazione, per il 40% dalle attività della portineria e per un altro 40% dalle attività dell'ufficio booking, una volta ripartito tra i vari reparti, è stato suddiviso per il numero di dipendenti presente in ogni reparto:

Reparto	%	Quota per reparto	N. dipendenti	Quota per dipendente
Amministrazione	20%	563	3	<b>188</b>
Portineria	40%	1.127	9	<b>125</b>
Booking	40%	1.127	2	<b>563</b>

- Il costo per la cancelleria è stato suddiviso su 46 dipendenti (portieri, personale booking, amministratori, direttori e camerieri, che usano penne, blocchetti e i rotoli per i POS):

Costo cancelleria e stampati	34.759
# dipendenti che usa la cancelleria	46
Costo cancelleria per dipendente	<b>756</b>

- Il costo per il telefono è stato ripartito sulle 14 persone facenti parte di portineria, booking e amministrazione:

Costo telefono/telefax	32.462
Spese telefoniche	3.111
Totale	35.573
#dipendenti	14
Costo unitario	<b>2.541</b>

- La voce di conto economico "Rimborso spese dipendenti" (1000), si riferisce ad uno dei due piloti e va sommata alla sua retribuzione per ottenere il costo pieno del pilota.

## 2.2.2 Attribuzione del costo di arredi e macchinari

I macchinari (Tabella 20) e gli arredi (Tabella 22) sono stati ammortizzati in sette anni. Il costo dell'ammortamento dei macchinari della cucina (18.935) è stato ripartito tra i 10 cuochi che li utilizzano, spesso in comune, per svolgere diverse attività; il costo dei macchinari della zona lavaggio è stato imputato direttamente all'attività di "Lavaggio e *plonge*"; il costo dei macchinari del bistrot è stato ripartito in parti uguali (1000 per attività) tra "Gestione del bistrot" e "Gestione pasticceria" perché il laboratorio dove lavora il pasticcere si trova all'interno del bistrot; il costo dei macchinari del bar è stato ripartito per 2/7 (3.673) sulle attività di "Preparazione delle colazioni" e per 5/7 (9.184) sull'attività "Gestione bar per clienti esterni", perché sono rispettivamente due e cinque le persone che vi lavorano: la dispensiera e la sua aiutante svolgono la prima attività mentre i cinque baristi si occupano del bar; il costo dei macchinari della lavanderia è stato imputato all'attività di "Gestione lavanderia".

<b>Tabella 20: Macchinari</b>	<b>Macchinari</b>	<b>Amm.to macchinari</b>
Cucina	132.542	18.935
Zona lavaggio	78.399	11.200
Bistrot	14.000	2.000
Bar	90.000	12.857
Guardaroba/lavanderia	30.000	4.286

Anche per l'attribuzione del costo degli arredi (tabella 22) sono stati utilizzati criteri differenti: gli arredi del magazzino sono stati imputati direttamente all'attività di "Approvvigionamento e gestione del magazzino", gli arredi del Bistrot all'attività "Gestione del bistrot" e gli arredi della palestra all'attività di "Gestione della palestra"; gli arredi della sala del ristorante sono stati imputati per 1/3 (9.645) all'attività di "Somministrazione colazioni hotel" e per 2/3 (19.290) all'attività di "Servizio ai tavoli" perché la seconda attività, ripetendosi due volte nell'arco della giornata (pranzo e cena), assorbe più risorse rispetto alla prima; l'ammortamento degli altri arredi dell'ufficio è stato ripartito tra il personale dell'ufficio amministrativo (3), l'assistente del direttore e l'F&B manager, per una quota di 395 a persona (Tabella 21):

<b>Tabella 21</b>	
Amm.to arredi ufficio	1.973
#dipendenti	5
Costo per dipendente	<b>395</b>

L'ammortamento degli arredi delle due portinerie e della hall sono stati sommati e ripartiti tra i portieri (9), l'hotel manager e il personale dell'ufficio booking (2), per una quota di 798 a persona.

<b>Tabella 22: Arredi</b>	<b>Arredi</b>	<b>Amm.to arredi</b>
Ufficio	13.811	1.973
Ristorante	202.543	28.935
Portineria Castore	8.500	1.214
Portineria Polluce	8.500	1.214
Hall (area comune)	50.000	7.143
Bistrot	30000	4286
Palestra	13500	1929
Magazzino	2000	286

### 2.2.3 Ripartizione del costo dello spazio occupato

Il costo dell'ammortamento dell'immobile e tutti gli altri costi legati all'edificio sono stati raggruppati nella tabella 23. Dividendo tale somma per il numero di metri quadrati sui quali si sviluppa la struttura, si è trovato il costo al metro quadro dello spazio occupato. Il totale dei metri quadri si riferisce solo allo spazio utile e non comprende i metri quadri occupati dalle aree comuni come scale e corridoi:

<b>Tabella 23: Costo dello spazio occupato</b>	
<b>Voce</b>	<b>Costo</b>
Ammortamento immobile	826.206
Acqua	39.959
Energia elettrica	98.455
Assicurazione edificio	25.202
Spese per smaltimento rifiuti	72.827
Gas	57.592
Canoni di assistenza tecnica	13.558
Spese per consulenze tecniche	22.663
Internet	299
Vigilanza	960
Locazione fabbricati	137.359
Leasing autoclave	8.427
Leasing centrale termica	12.901
Leasing refrigeratore	10116.24
Leasing attrezzature alberghi	19998.08
Spese istruttoria leasing	250
Assicurazione beni in locazione fin.	6.223
Attività di "manutenzione"	156.206

Compensi a collaboratori	25.015
Contributi per il consulente di arredi	5.011
Trasporti	760
<b>Totale</b>	<b>1.509.874</b>
Totale metri quadri	1.977
<b>Costo al mq della struttura</b>	<b>764</b>
Totale metri quadri senza ammortamento	683.668
<b>Costo al mq senza amm.to (prima voce della tabella)</b>	<b>346</b>

- “Canoni di assistenza tecnica” fa riferimento all’ascensore;
- “Spese per consulenze tecniche” sono le spese per architetti e ingegneri, sostenute nelle fasi di ristrutturazione;
- “Locazione fabbricati” è il costo sostenuto per l’affitto di appartamenti che contengono alcune camere;
- l’”Assicurazione beni in locazione finanziaria” assicura l’azienda per tutti i contratti di affitto stipulati;
- il costo relativo all’attività di “Manutenzione” (valore ottenuto alla fine del lavoro) è stato inserito tra i costi dell’edificio perché gli interventi del manutentore interessano tutti gli spazi della struttura;
- “Compensi a collaboratori” fa riferimento a un contratto di collaborazione continuativa (co.co.co) con un consulente di arredi e la voce “Contributi per il consulente di arredi” raccoglie i contributi versati per la stessa persona;
- la voce “Trasporti” contiene le spese sostenute durante i periodi di ristrutturazione dell’immobile.

Il costo unitario dello spazio occupato (764) è stato moltiplicato per i metri quadrati occupati da ogni singolo spazio per trovare il costo di ogni spazio (Tabella 24):

<b>Tabella 24: Spazio</b>	<b>Mq singolo spazio</b>	<b>Costo dello spazio occupato</b>
Camere	1380,50	1.054.582
Cucina	55,90	42.703
Zona lavaggio	15,00	11.459
Lavaggio verdura	17,40	13.292
Uffici	40,00	25.548
Palestra	30,00	22.917
Officina	20,00	25.602
Portineria e booking Castore	20,00	15.278
Portineria Polluce	10,00	7.639
Ristorante	115,00	87.850



Plateatico	190,00	145.143
Bar	26,00	19.862
Dispensa	8,20	6.264
Laboratorio/cucina	13,50	10.313
Terrazza	20,00	15.278
Magazzino	15,00	11.459
Totale mq struttura	1976,50	1.515.189

Va chiarito come sono stati trovati il costo dello spazio occupato dall'ufficio e dall'officina: sono stati calcolati sul totale dei costi al netto dell'ammortamento (346) perché, essendo in affitto, i locali non consumano il costo dell'ammortamento dell'edificio. Il costo unitario dello spazio moltiplicato per i metri quadri occupati dall'ufficio (40), dà un valore a cui si deve aggiungere il costo relativo all'affitto (11.712), il valore risultante è mostrato dalla tabella 24. Lo stesso ragionamento è stato fatto per il calcolo del costo dello spazio occupato dall'officina (in questo caso l'affitto è di 18.684).

Per ripartire il costo dello spazio occupato tra le attività è stato seguito il seguente criterio: se un'attività viene svolta in uno spazio ben preciso e quello spazio è dedicato solo a quella attività, il costo dello spazio sarà imputato direttamente all'attività corrispondente, altrimenti si deve imputare al personale o alle camere. Sono stati attribuiti alle rispettive attività il costo dello spazio della zona lavaggio, della palestra, del bistrot, del magazzino e il costo dello spazio del laboratorio (che è stato attribuito all'attività di "Gestione pasticceria" perché è il luogo dove lavora il pasticcere); la somma del costo dello spazio del bar, della dispensa e della zona lavaggio verdura è stata imputata per 2/7 all'attività di "Preparazione colazioni" e per 5/7 all'attività di "Gestione bar per clienti esterni" utilizzando come driver il numero di persone che si occupano di quella attività sul totale di persone coinvolte nelle due attività (come per i macchinari); il costo dello spazio della cucina è stato ripartito in parti uguali tra le quattro attività che consistono nella preparazione dei piatti (primi, secondi, antipasti e pizze e linea); il costo del ristorante è stato sommato al costo dello spazio del plateatico e il risultato è stato attribuito per 1/3 all'attività "Somministrazione colazioni hotel" e per 2/3 all'attività di "Servizio ai tavoli" (come per gli arredi). Il costo dell'ufficio, è stato ripartito tra il personale che si occupa dell'amministrazione, il F&B manager e l'assistente del direttore, così come il costo dello spazio occupato dalle portinerie che è stato sommato e diviso tra i 9 portieri, l'hotel manager e il personale dell'ufficio booking (2). Alle attività svolte nel ristorante è stato attribuito anche il costo relativo a "Manutenzioni e riparazioni" (48.665): il costo è stato ripartito tra nove attività, per un totale di 5.407 per attività. Infine il costo sostenuto per la

manutenzione del bistrot (9.733) è stato ripartito tra le attività di “Gestione del bistrot” e “Gestione pasticceria”.

### **Calcolo del costo fisico delle camere**

Tutti i costi relativi alle camere (costo dello spazio occupato, ammortamento arredi, manutenzione e riparazioni, abbonamento tv) non sono stati attribuiti ad un’attività in particolare, ma sono stati sommati e inseriti in contenitori che illustrano il costo fisico delle camere. Questo dato sarà ripreso nel terzo capitolo per il calcolo del costo del servizio di pernottamento. L’Hotel Castore & Polluce offre cinque tipologie di camere, per ciascuna delle quali si è calcolato il costo annuale e il costo giornaliero:

<b>Tabella 25: CAMERA STANDARD</b>	
Ammortamento arredi	58.929
Costo spazio occupato	340.323
Abbonamento Tv	5.565
Manutenzione e riparazioni	12.514
<b>Totale</b>	<b>417.331</b>
N. camere	33
Costo annuale camera	12.646
Costo giornaliero camera	<b>35</b>

<b>Tabella 26: CAMERA ECONOMY</b>	
Ammortamento arredi	17.196
Costo spazio occupato	99.309
Abbonamento Tv	2.192
Manutenzione e riparazioni	4.930
<b>Totale</b>	<b>123.627</b>
N. camere	13
Costo annuale camera	9.510
Costo giornaliero camera	<b>26</b>

<b>Tabella 27: CAMERA SUPERIOR</b>	
Ammortamento arredi	42.328
Costo spazio occupato	244.452
Abbonamento Tv	2.698
Manutenzione e riparazioni	6.067
<b>Totale</b>	<b>295.546</b>
N. camere	16
Costo annuale camera	18.472
Costo giornaliero camera	<b>51</b>

<b>Tabella 28: CAMERA JUNIOR SUITE</b>	
Ammortamento arredi	31.746
Costo spazio occupato	183.339
Abbonamento Tv	1.349
Manutenzione e riparazioni	3.034
Totale	219.468
N. camere	8
Costo annuale camera	27.433
Costo giornaliero camera	<b>75</b>

<b>Tabella 29: CAMERA DELUXE J. SUITE</b>	
Ammortamento arredi	32.407
Costo spazio occupato	187.159
Abbonamento Tv	1.181
Manutenzione e riparazioni	2.654
Totale	223.401
N. camere	7
Costo annuale camera	31.914
Costo giornaliero camera	<b>87</b>

#### 2.2.4 Attribuzione di altri costi alle attività

- I costi per il cibo e per le bibite sono stati suddivisi tra le attività di “Preparazione primi”, “Preparazione secondi”, “Preparazione antipasti e pizze”, “Preparazione colazioni”, “Gestione bar per clienti esterni” e “Preparazione della linea”:

<b>Tabella 30: Costo Food &amp; Beverage</b>	
Costo del Food	662.317
Costo Beverage	212.262
Totale	874.579
#attività	6
Costo unitario per attività	<b>145.763</b>

- Le “Consulenze commerciali” per servizi quali per esempio Review Pro (report settimanale che analizza la “*web reputation*” dell’hotel) oppure STR (che analizza giornalmente, settimanalmente e annualmente le prestazioni della struttura sotto il profilo degli indicatori di *revenue management*), sono state attribuite alle attività di “Pianificazione strategica” e “Direzione generale”:

<b>Tabella 31: Consulenze commerciali</b>	
Costo consulenze commerciali	6.579
# attività	2
Costo per attività	<b>3.290</b>

- La voce “Spese per viaggi e rappresentanza” (13.870) si riferisce al rimborso spese per i viaggi promozionali dell’Hotel Manager, quindi è stata attribuita all’attività di “Pianificazione strategica”;
- Gli attrezzi in leasing della palestra (6.314) sono stati imputati direttamente all’attività di “Gestione palestra”;
- All’attività di manutenzione va riferito il costo per l’acquisto del materiale elettrico (16.103);
- I costi di manutenzione di ristorante e dispensa sono stati ripartiti tra le attività del *Food & Beverage* perché si riferiscono agli arredi e alle attrezzature legati a queste 11 attività:

<b>Tabella 32: Ripartizione dei costi di manutenzione di ristorante e dispensa</b>	
Manutenzione ristorante e dispensa	26.278
#attività	11
Costo per attività	<b>2.389</b>

- Il conto “Generi e materiali vari del ristorante” (16.184), che si riferisce al materiale necessario al lavaggio, è stato attribuito all’attività “Lavaggio e plonge”;
- Il 70% di “Generi e materiali vari” (130.098) è da riferire alla pulizia delle camere mentre il restante 30% (55.756) alla pulizia delle parti comuni;

<b>Tabella 33: Ripartizione costo generi e materiali vari</b>	
Generi e materiali vari	185.855
Pulizia parti comuni: 30%	<b>55.756</b>
Pulizia delle camere: 70%	<b>130.098</b>

- Il costo sostenuto per aver fatto ricorso alla lavanderia esterna (166.847) va sommato ai costi relativi alla gestione della lavanderia interna;
- Il costo per “Giornali e riviste” (133) va sull’attività di “Accoglienza e assistenza clienti” perché si riferisce alle riviste nella hall dell’albergo;
- “Pubblicità e propaganda” (30.386) è un costo legato all’attività di “Pianificazione strategica”
- “Commissioni agenzie di viaggio” (451.889) è stato attribuito all’attività di “Gestione prenotazioni”
- Il costo per l’affitto dell’imbarcazione (35.000), dell’assicurazione del motore (59), il costo per carburanti e lubrificanti (289 + 10.660), la manutenzione dell’imbarcazione (33.565) e il conto “Spese per servizi di terzi” (37.127), che si riferisce al costo sostenuto

per il servizio taxi esterno, cui si fa ricorso quando la barca è in manutenzione, sono da attribuire all'attività di "Gestione del servizio di trasferimento in barca";

- "Clienti c/soggiorno" (2.010) contiene le spese sostenute per gestire l'overbooking dei clienti ed è stato attribuito all'attività di "Check-in/out";
- "Servizi contabili" (25.000) e "Diritti e vidimazioni" (279) sui libri sociali, sono stati attribuiti all'attività di "Amministrazione in senso stretto";
- "Spese di spedizione", "Postali e telegrafiche" e "Valori bollati" sono stati ripartiti tra le attività di "Gestione prenotazioni", "Amministrazione in senso stretto", "Accoglienza e assistenza clienti":

Valori bollati	1.297
Spese di spedizione	1.470
Postali e telegrafiche	697
Totale	3.463
#attività	3
Costo unitario per attività	<b>1.154</b>

- Il conto "Attrezzatura varia e minuta" e "Beni di rapido consumo" si riferiscono ai costi di piatti, posate e bicchieri ed è stato suddiviso tra le quattro attività di preparazione dei piatti e quella di "Servizio ai tavoli":

Beni di rapido consumo	1.042
Attrezzatura varia e minuta	37.008
Totale	38.050
#attività	5
Costo per attività	<b>7.610</b>

- "Cene aziendali" (568) e "Quote associative" (12.402), che sono i contributi pagati per far parte dell'associazione di categoria degli albergatori e "Compensi al collegio sindacale" (23.052), vanno attribuiti all'attività di "Direzione generale".

La tabella 36 riepiloga le attività e mostra i costi riferibili ad ognuna di esse:

<b>Tabella: Elenco delle attività e dei loro costi</b>	<b>%</b>	<b>Costo pieno personale</b>	<b>Costi</b>
<b>D1 - DIREZIONE GENERALE</b>			
Hotel manager	20%	85.964	17.193
Assistente direttore	30%	53.649	16.095
F&B Manager	70%	87.042	60.929
Titolare	100%	80.618	80.618
Cene aziendali			568
Spese di rappresentanza			259
Consulenze commerciali			3.290
Spese legali e consulenze			14.112
Compensi al collegio sindacale			23.052
Quote associative			12.402
<b>Totale</b>			<b>228.518</b>
<b>D2 - PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b>			
Hotel manager	40%	85.964	34.385
Assistente direttore	40%	53.649	21.460
Revenue Manager	50%	57.791	28.895
Spese per viaggi e rappresentanza Hotel Manager			13.870
Consulenze commerciali			3.290
Pubblicità e propaganda			30.386
<b>Totale</b>			<b>132.286</b>
<b>R1 - GESTIONE PRENOTAZIONI</b>			
Reservation Manager	70%	54.500	38.150
Revenue Manager	10%	57.791	5.779
Spese di spedizione, valori bollati, postali e telegrafiche			1.154
Commissioni agenzie di viaggio			451.889
<b>Totale</b>			<b>496.972</b>
<b>R2 - GESTIONE CENTRALINO ED EMAIL</b>			
Reservation Manager	30%	54.500	16.350
Revenue Manager	10%	57.791	5.779
<b>Totale</b>			<b>22.129</b>
<b>R3 - ACCOGLIENZA E ASSISTENZA CLIENTI</b>			
Hotel manager	40%	85.964	34.385
Capo ricevimento	40%	44.805	17.922
#6 Portieri	40%	215.428	86.171
Portiere di notte DFM	30%	26.195	7.858
Portiere GA	30%	60.813	18.244
#8 Facchini	20%	272.370	54.474
Facchino notturno	25%	47.124	11.781
Giornali e riviste			133

Spese di spedizione, valori bollati, postali e telegrafiche			1.154
<b>Totale</b>			<b>232.123</b>
<b>R4 - CHECK-IN/ OUT</b>			
Capo ricevimento	20%	44.805	8.961
#6 Portieri	40%	215.428	86.171
Portiere di notte DFM	20%	26.195	5.239
Portiere GA	20%	60.813	12.163
Clienti c/soggiorno			2.010
<b>Totale</b>			<b>114.544</b>
<b>R5 - GESTIONE BAGAGLI DEI CLIENTI</b>			
#6 Portieri	5%	215.428	10.771
#8 Facchini	10%	272.370	27.237
Facchino notturno	5%	47.124	2.356
<b>Totale</b>			<b>40.365</b>
<b>R6 - GESTIONE DEL SERVIZIO DI TRASFERIMENTO IN BARCA</b>			
Capo ricevimento	20%	44.805	8.961
#6 Portieri	15%	215.428	32.314
#2 Piloti	100%	42.960	42.960
Manutenzione e riparazioni imbarcazione			33.565
Affitto imbarcazione			35.000
Carburanti non deducibili			289
Rca motori e imbarcazione			59
Carburanti e lubrificanti			10.660
Spese per servizio taxi			37.127
<b>Totale</b>			<b>200.935</b>
<b>P1 - PIANIFICAZIONE TURNI DEL PERSONALE DEI PIANI</b>			
Capo ricevimento	20%	44.805	8.961
Governante	10%	32.815	3.282
#2 Seconde governanti	10%	80.473	8.047
<b>Totale</b>			<b>20.290</b>
<b>P2 - ROOM SERVICE</b>			
Responsabile colazioni	20%	40.641	8.128
#3 Cameriere colazioni	10%	102.011	10.201
<b>Totale</b>			<b>18.329</b>
<b>P3 - GESTIONE LAVANDERIA</b>			
Governante	10%	32.815	3.282
#2 Seconde governanti	10%	80.473	8.047
#8 Facchini	5%	272.370	13.618
Facchino notturno	20%	47.124	9.425
#13 Cameriere piani	10%	418.898	41.890
Guardarobiera	100%	40.169	40.169

Ammortamento macchinari			4.286
Costo lavanderia esterna			166.847
<b>Totale</b>			<b>287.564</b>
<b>P4 - PULIZIA PARTI COMUNI</b>			
#8 Facchini	25%	272.370	68.092
Facchino notturno	50%	47.124	23.562
Responsabile colazioni	10%	40.641	4.064
#7 Cameriere colazioni	10%	198.645	19.864
Generi e materiali vari			55.756
<b>Totale</b>			<b>171.339</b>
<b>P5 - HOUSEKEEPING</b>			
Governante	70%	32.815	22.971
#2 Seconde governanti	70%	80.473	56.331
<b>Totale</b>			<b>79.302</b>
<b>P6 - PULIZIA E RIASSETTO CAMERE</b>			
#8 Facchini	10%	272.370	27.237
#13 Cameriere piani	90%	418.898	377.008
Generi e materiali vari			130.098
<b>Totale</b>			<b>534.344</b>
<b>W1 - GESTIONE PALESTRA</b>			
#8 Facchini	10%	272.370	27.237
Ammortamento arredi			1.929
Costo dello spazio occupato			22.917
Leasing attrezzi			6.314
<b>Totale</b>			<b>58.397</b>
<b>M1 - MANUTENZIONE</b>			
#2 Manutentori	100%	114.193	114.193
Costo materiale elettrico			16.103
Costo dello spazio occupato			25.602
<b>Totale</b>			<b>155.899</b>
<b>S1 - APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEL MAGAZZINO</b>			
F&B Manager	30%	87.042	26.112
Governante	10%	32.815	3.282
#2 Seconde governanti	10%	80.473	8.047
Commissioniere	50%	36.055	18.028
Dispensiera	10%	34.726	3.473
Magazziniere	100%	55.963	55.963
Primo Chef	5%	62.729	3.136
Ammortamento arredi			286
Costo dello spazio occupato			11.459
<b>Totale</b>			<b>129.785</b>
<b>F1 - PREPARAZIONE COLAZIONI</b>			
#3 Cameriere colazioni	30%	102.011	30.603



#4 Cameriere colazioni	40%	96.634	38.654
Dispensiera	80%	34.726	27.781
Interno generico	100%	15.885	15.885
#5 Baristi	12%	177.584	21.310
Ammortamento macchinari			3.673
Costo dello spazio occupato			10.738
Manutenzioni e riparazioni			5.407
Manutenzione ristorante e dispensa			2.389
Costo viveri e bibite			145.763
Totale			<b>302.204</b>
<b>F2 - GESTIONE PASTICCERIA</b>			
Pasticcere	100%	15.885	15.885
Manutenzioni e riparazioni			4.866
Manutenzione ristorante e dispensa			2.389
Ammortamento macchinari			1.000
Costo dello spazio occupato			10.313
Totale			<b>34.454</b>
<b>F3 - SOMMINISTRAZIONE COLAZIONI HOTEL</b>			
Responsabile colazioni	70%	40.641	28.449
#7 Cameriere colazioni	50%	198.645	99.322
Ammortamento arredi sala ristorante			9.645
Manutenzione ristorante e dispensa			2.389
Manutenzioni e riparazioni			5.407
Costo dello spazio occupato			77.665
Totale			<b>222.877</b>
<b>F4 - GESTIONE BAR PER CLIENTI ESTERNI</b>			
#5 Baristi	22%	177.584	39.069
Ammortamento macchinari			9.184
Costo dello spazio occupato			26.846
Manutenzione ristorante e dispensa			2.389
Manutenzioni e riparazioni			5.407
Costo viveri e bibite			145.763
Totale			<b>228.658</b>
<b>F5 - PREPARAZIONE PRIMI</b>			
#4 Cuochi capo partita	60%	177.276	106.366
Costo dello spazio occupato			10.676
Attrezzatura varia e minuta			9.512
Manutenzioni e riparazioni			5.407
Manutenzione ristorante e dispensa			2.389
Costo viveri e bibite			145.763
Totale			<b>280.113</b>
<b>F6 - PREPARAZIONE SECONDI</b>			
Primo Chef	55%	62.729	34.501

#2 Secondi Chef	60%	99.974	59.985
Costo dello spazio occupato			10.676
Manutenzioni e riparazioni			5.407
Manutenzione ristorante e dispensa			2.389
Attrezzatura varia e minuta			9.512
Costo viveri e bibite			145.763
Totale			<b>268.233</b>
<b>F7 - PREPARAZIONE ANTIPASTI E PIZZE</b>			
#5 Baristi	42%	177.584	74.585
#2 Aiuto cuoco	60%	19.566	11.740
Cuoco capo partita 5	60%	24.779	14.867
Costo dello spazio occupato			10.676
Attrezzatura varia e minuta			9.512
Manutenzioni e riparazioni			5.407
Manutenzione ristorante e dispensa			2.389
Costo viveri e bibite			145.763
Totale			<b>274.940</b>
<b>F8 - PREPARAZIONE LINEA</b>			
Dispensiera	10%	34.726	3.473
Primo Chef	40%	62.729	25.092
#2 Secondi Chef	40%	99.974	39.990
#2 Aiuto cuoco	40%	19.566	7.826
#5 Cuochi capo partita	40%	202.055	80.822
Costo dello spazio occupato			10.676
Attrezzatura varia e minuta			9.512
Manutenzione ristorante e dispensa			2.389
Manutenzioni e riparazioni			5.407
Costo viveri e bibite			145.763
Totale			<b>330.950</b>
<b>F9 - SERVIZIO AI TAVOLI</b>			
#5 Camerieri del ristorante	80%	228.597	182.878
#9 Commis	90%	243.931	219.538
CDR5	90%	34.801	31.321
#2 Maitre	90%	71.544	64.390
Primo Maitre	90%	60.314	54.283
Ammortamento arredo sala ristorante			19.290
Costo dello spazio occupato			155.329
Manutenzione ristorante e dispensa			2.389
Manutenzioni e riparazioni			5.407
Totale			<b>734.824</b>
<b>F10 - LAVAGGIO DELLA PLONGE</b>			
#5 Baristi	24%	177.584	42.620
#5 Interni di cucina	100%	131.266	131.266
#6 Camerieri del ristorante	10%	263.398	26.340

#9 Commis	10%	243.931	24.393
#2 Maitre	10%	71.544	7.154
Primo Maitre	10%	60.314	6.031
Costo dello spazio occupato			11.459
Generi e materiali vari			16.184
Manutenzione ristorante e dispensa			2.389
Manutenzioni e riparazioni			5.407
Ammortamento macchinari			11.200
<b>Totale</b>			<b>284.444</b>
<b>F11 - GESTIONE DEL BISTROT</b>			
Cameriere bistrot	100%	31.641	31.641
Ammortamento arredo			4.286
Ammortamento macchinari			1.000
Manutenzione ristorante e dispensa			2.389
Manutenzioni e riparazioni			4.866
Costo dello spazio occupato			15.278
<b>Totale</b>			<b>59.460</b>
<b>A1 - GESTIONE DEL PERSONALE</b>			
Assistente direttore	30%	53.649	16.095
Segretaria amministrazione	40%	56.320	22.528
<b>Totale</b>			<b>38.623</b>
<b>A2 - CONTROLLO DELLA CASSA</b>			
Segretaria amministrazione	60%	56.320	33.792
Responsabile amministrativo	18%	85.009	15.302
<b>Totale</b>			<b>49.094</b>
<b>A3 - AMMINISTRAZIONE IN SENSO STRETTO</b>			
Revenue Manager	30%	57.791	17.337
Responsabile amministrativo	82%	85.009	69.707
Commissioniere	50%	36.055	18.028
Spese di spedizione, valori bollati, postali e telegrafiche			1.154
Diritti e vidimazioni			279
Servizi contabili			25.000
<b>Totale</b>			<b>131.505</b>

### Capitolo 3. CALCOLO DEL COSTO DEL SERVIZIO

Una volta trovati i costi delle attività, per ognuna di esse bisogna ricercare gli output “che meglio la rappresentino”<sup>21</sup>. Dividendo il costo per il “driver” si ottiene il valore unitario dell’output delle varie attività. Prima di procedere con questa divisione, bisogna fare delle considerazioni su alcune attività:

- “Pianificazione dei turni del personale dei piani” va ribaltata su “Pulizia e riassetto camere” e su “Pulizia parti comuni” e ne va ad aumentare il costo totale. L’attività da ribaltare è stata divisa per il numero di persone a cui si pianificano i turni (25); moltiplicando il risultato di questa differenza per 16 (cameriere più governanti), si ottiene il costo da imputare alla pulizia e al riassetto delle camere, moltiplicandolo per il numero di facchini (9), si ottiene il costo da imputare alla pulizia delle parti comuni;
- l’attività di “Approvvigionamento e gestione del magazzino” è stata ribaltata sulle attività che la consumano sulla base alla percentuale di incidenza che i beni acquistati per ogni attività coinvolta hanno sul totale del costo sostenuto per la spesa. È stata divisa per il valore totale degli acquisti e successivamente il valore della divisione è stato moltiplicato per la percentuale di incidenza relativa alle varie attività;
- l’attività di “Manutenzione” è stata inserita direttamente tra i costi legati all’immobile (si veda la tabella 23), poiché si tratta di interventi di manutenzione ordinaria che interessano tutti gli spazi della struttura. Il costo totale delle altre attività dunque, contiene già la quota di manutenzione ad esse dedicata. Lo stesso ragionamento è stato fatto per l’attività di “Gestione del personale” che è stata ripartita tra tutti i dipendenti (99), il risultato di questa divisione ha incrementato il costo pieno del personale, per cui è già compreso tra i costi totali delle altre attività;
- per l’attività di “Gestione bar per clienti esterni” non sono stati ricercati output: essa genera ricavi specifici, per cui va confrontata direttamente con i suoi ricavi.

<b>Tabella 37: Attività</b>		<b>Driver</b>	<b>Valore</b>	<b>Costo attività</b>	<b>Costo unitario</b>
P1	PIANIFICAZIONE TURNI DEL PERSONALE DEI PIANI	totale persone ai piani	25	20.290	811,59
S1	APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEL MAGAZZINO	totale acquisti	1092719	129.785	0,12

<sup>21</sup>Arcari Anna Maria, 2013. Programmazione e controllo, II edizione, Milano: McGraw-Hill Education (Italy) S.r.l, capitolo 3

A1	GESTIONE DEL PERSONALE	#dipendenti	99	38.623	390,13
M1	MANUTENZIONE			157.811	
F4	GESTIONE BAR PER CLIENTI ESTERNI			245.970	

La tabella 38 riepiloga le attività che partecipano al costo del servizio delle camere, i loro costi (comprensivi del costo delle attività che sono state ribaltate), i driver che sono stati utilizzati per calcolarne il costo unitario e il costo unitario stesso. La somma dei costi unitari delle attività coinvolte dà il costo giornaliero della camera, che sarà utilizzato per calcolare il costo complessivo del servizio offerto:

Tabella 38: Attività del servizio di hospitality		Driver	Valore driver	Costo totale attività'	Costo unitario attività
D1	DIREZIONE GENERALE	#camere anno	28105	228518	8,13
D2	PIANIFICAZIONE STRATEGICA	#camere anno	28105	132286	4,71
R1	GESTIONE PRENOTAZIONI	#prenotazioni	25653	496972	19,37
R2	GESTIONE CENTRALINO ED EMAIL	#camere anno	28105	22129	0,79
R3	ACCOGLIENZA E ASSISTENZA CLIENTI	#camere vendite	25653	232123	9,05
R4	CHECK-IN/ OUT	#n. checkin	10903	114544	10,51
P3	GESTIONE LAVANDERIA	#camere anno	28105	287564	10,23
P4	PULIZIA PARTI COMUNI	#camere anno	28105	185266	6,59
P5	HOUSEKEEPING	#camere anno	28105	79301,8	2,82
P6	PULIZIA E RIASSETTO CAMERE	#camerevendute	25653	562781	21,94
W1	GESTIONE PALESTRA	#camere anno	28105	58397,3	2,08
F1	PREPARAZIONE COLAZIONI	#colazioni erogate	50307	319517	6,35
F2	GESTIONE PASTICCERIA	#colazioni erogate	50307	34453,6	0,68
F3	SOMMINISTRAZIONE COLAZIONI HOTEL	#colazioni erogate	50307	222877	4,43
F10	LAVAGGIO E PLONGE	totale portate	130098	284444	2,19
A2	CONTROLLO DELLA CASSA	#camere anno	28105	49093,8	1,75
A3	AMMINISTRAZIONE IN SENSO STRETTO	#camere anno	28105	131505	4,68
<b>Costo giornaliero della camera</b>					<b>116,29</b>

La tabella 39 contiene le attività legate a servizi che l'azienda offre solo se il cliente le richiede, anche queste attività rientrerebbero nel costo del servizio camere, ma data la loro natura

“saltuaria”, sono state momentaneamente separate dalle attività della tabella 38. Tuttavia si è voluto mostrare quale sarebbe il costo giornaliero della camera, se si includessero nel calcolo anche queste tre attività (si veda ultima riga):

<b>Tabella 39: Attività su richiesta del cliente</b>		<b>Driver</b>	<b>Valore driver</b>	<b>Costo totale attività'</b>	<b>Costo unitario attività</b>
R5	GESTIONE BAGAGLI DEI CLIENTI	#richieste	25153,5	40364,6	1,60473
R6	GESTIONE DEL SERVIZIO DI TRASFERIMENTO IN BARCA	#trasferimenti	2653	200935	75,7387
P2	ROOM SERVICE	#richieste	3285	18.329	6
<b>Totale</b>					<b>82,92</b>
<b>Costo giornaliero della camera (si veda tabella 38)</b>					<b>116,29</b>
<b>Costo giornaliero della camera totale (incluse R5, R6 e P2)</b>					<b>199,22</b>

#### **Calcolo del costo del servizio di un pasto completo**

La tabella 40 riepiloga le attività che partecipano al servizio ristorativo. La somma dei costi unitari delle attività dà il costo legato al servizio di un pasto completo (dall'antipasto al secondo), nel “Ristorante Giunone”. Il “costo legato al servizio di un pasto completo” è stato confrontato con il prezzo medio di vendita di un pasto tipo, che comprende il prezzo medio di un antipasto (€10,80), di un primo (€14,50) e di un secondo (€17,95) ed è stata valutata la profittabilità del servizio:

<b>Tabella 40: Attività del ristorante</b>		<b>Driver</b>	<b>Valore driver</b>	<b>Costo totale attività'</b>	<b>Costo unitario attività</b>
F5	PREPARAZIONE PRIMI	#primi	24940	297426	11,93
F6	PREPARAZIONE SECONDI	#secondi	14449	285546	19,76
F7	PREPARAZIONE ANTIPASTI E PIZZE	#antipasti e pizze	51899	292252	5,63
F8	PREPARAZIONE LINEA	totale portate	130098	348262	2,68
F9	SERVIZIO AI TAVOLI	totale portate	130098	734824	5,65
F11	GESTIONE DEL BISTROT	#clienti bistrot	3664	61382,6	16,75
F10	LAVAGGIO E PLONGE	totale portate	130098	284444	2,19
P3	GESTIONE LAVANDERIA	#camere anno	28105	287564	10,23
<b>Costo del servizio di un pasto completo</b>					<b>74,82</b>
<b>Prezzo medio di vendita di un pasto tipo</b>					<b>43,25</b>

<b>Profittabilità</b>				<b>(31,57)</b>
-----------------------	--	--	--	----------------

Secondo quanto emerge dall'analisi, il servizio non risulta profittevole nel breve periodo, ciò può essere dovuto alle ingenti spese di ristrutturazione che hanno interessato il ristorante nel corso del 2016.

### **Calcolo del costo del servizio camere**

Per ottenere il costo complessivo della camera, al costo giornaliero (tabella 38) è stato sommato il “costo fisico della camera”, calcolato precedentemente (si veda dalla tabella 25 alla tabella 29). Dal confronto di tale costo con il prezzo medio di vendita, è emerso che tutte e cinque le tipologie di camere generano profitto all'azienda (tabella 41):

<b>Tabella 41: Costo delle camere</b>	<b>Standard</b>	<b>Economy</b>	<b>Superior</b>	<b>Junior suite</b>	<b>Deluxe Junior suite</b>
Costo giornaliero della camera	116,29	116,29	116,29	116,29	116,29
Costo fisico della camera	35	26	51	75	87
<b>Costo del servizio camere</b>	<b>150,94</b>	<b>142,35</b>	<b>166,90</b>	<b>191,45</b>	<b>203,73</b>
Prezzo medio di vendita	184,89	153,61	203,22	284,63	278,16
<b>Profittabilità</b>	<b>33,95</b>	<b>11,26</b>	<b>36,32</b>	<b>93,18</b>	<b>74,43</b>

## **Conclusioni**

L'applicazione della metodologia ABC all'Hotel Castore & Polluce ha fatto emergere importanti informazioni, che potranno essere oggetto di ulteriori valutazioni da parte della direzione. La tabella 36 non solo illustra il costo complessivo delle attività svolte nell'azienda, ma evidenzia anche quali sono le voci che concorrono alla formazione di questo costo: quanti dipendenti e quanta percentuale del loro tempo (e quindi della loro retribuzione) sono richiesti dalle attività individuate e quali altri costi ne influenzano il costo complessivo. Informazioni di questo tipo incidono sulle decisioni di riallocazione delle risorse, di taglio dei costi superflui e sulle decisioni legate all'offerta di un nuovo servizio o al potenziamento di un servizio esistente. L'obiettivo del manager è offrire un servizio che soddisfi il cliente rimanendo efficiente nell'allocazione delle risorse, per far questo deve ottimizzare gli investimenti, concentrandosi su quelle attività che creano valore per il cliente e minimizzando i costi di quelle attività "interne" che non influenzano la percezione complessiva del servizio, pur rappresentando per l'azienda quote consistenti dei costi totali. Adesso l'Assistant Manager potrà monitorare l'impatto delle sue decisioni sui costi dell'hotel e valutare razionalmente, i vantaggi e i rischi di un investimento, alla luce di una visione strategica, orientata al lungo periodo.



## **Bibliografia**

- Arcari Anna Maria, 2013. Programmazione e controllo, II edizione, Milano: McGraw-Hill Education (Italy) S.r.l.
- Brignall Stan, 1997, A contingent rationale for cost system design in services, *Management Accounting Research*, 8, 325-346.
- Brignall, T., Fitzgerald, L., Silvestro, R., & Johnson, R., 1991, Product costing in service organizations, *Management Accounting Research*, 2, 227-248.
- Collier, P. and Gregory, A., 1995, *Management Accounting in Hotel Groups*. CIMA, London.
- Cooper, R. and Kaplan, R.S., 1991, *The Design of Cost Management System*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Cooper, R., Kaplan R., Maisel, L., Morrissey, E. and Oehm, R. (1992). *Implementing activity-based cost management*. Montvale: Institute of Management Accountants.
- Harris Peter and Mongiello Marco, 2006, *Accounting and Financial Management, Developments in the international hospitality industry*
- Johnson, H. T. and Kaplan, R., 1987, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & effect: Using integrated systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, R.S and Anderson, S.R. (2007), *Time-Driven Activity-Based Costing*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA.
- Markus B. Baum, 2012, *Service business costing, Cost Accounting Approach for Service Industry*, Springer Gabler
- Miller J.G., Vollman T., "The Hidden Factory" in *Harvard Business Review*, settembre-ottobre 1985
- Pavlatos Odysseas and Paggios Ioannis, 2009, Activity-based costing in the hospitality industry: evidence from Greece. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 33, No. 4, November 2009, 511-527

Porter M. E., Competitive Advantage, The Free Press, New York 1985 (trad it. Il vantaggio competitivo, Edizioni di Comunità, Milano 1987)<sup>i</sup>

---

<sup>i</sup> Numero complessivo di parole: 14582