



PILLOLE DI "CONTROLLO DI GESTIONE ALBERGHIERO"

I COSTI FISSI-VARIABILI E IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE

MAURIZIO NARDI
My-Costpar ©

L'impresa alberghiera va posta in un'ottica sistemica con l'ambiente in cui opera. Il prodotto turistico, infatti, è la risultante del processo di stratificazione di una serie successiva di componenti:

· "La posizione": intesa come località, ubicazione fisica. È un elemento determinante,

che caratterizza e qualifica l'offerta turistica, ed è il frutto delle scelte iniziali di investimento fatte dall'imprenditore;

· "Le facilities": gli spazi, gli arredi, le attrezzature, le infrastrutture di servizio al cliente. Rappresentano la componente strutturale della combinazione produttiva a disposizione del cliente, da esse dipendono il "dimensionamento" della struttura (ovvero la capacità ricettiva), e la "categoria" (il livello

offerto);

· "I servizi": quanto effettivamente erogato al cliente, sia in termini espliciti (servizi di "front-office": reception, portineria, bar, ristorante, allestimento camere etc ...) che in termini impliciti (servizi di "back-office": la componente amministrativa, le attività di manutenzione e di pulizia dei locali etc...);

· "L'immagine": il modo in cui l'impresa alberghiera si pone verso l'esterno, assieme alla percezione che i clienti interiorizzano di tale rappresentazione (voluta e cercata dal management).

In termini economico-aziendali ognuna delle componenti sopra indicate determina il nascere ed il sostenimento, per l'imprenditore alberghiero, di voci di costo/investimento. Queste voci, tuttavia, hanno caratteristiche molto differenti tra di loro, e per semplicità di analisi le andremo ad aggregare in due macro-categorie: le voci di "costo fisso" e quelle di "costo variabile".

· Costi "FISSI": detti anche costi "strutturali", sono componenti di costo che non variano al variare del numero di camere vendute e sono pertanto indipendenti rispetto al volume di produzione erogato. A livello generale sono costanti, mentre a livello unitario (di singola camera venduta) tendono a decrescere al crescere dell'occupazione (raggiungono il minor livello unitario possibile in presenza di piena occupazione);

· Costi "VARIABILI": detti anche costi "marginali", sono componenti di costo che variano al variare del numero di camere vendute normalmente crescendo o decrescendo (a livello generale) rispettivamente al crescere o decrescere del numero di camere vendute. In maniera semplicistica si può ipotizzare una relazione di proporzionalità tra andamento dei costi marginali e volume di vendita, anche se nella realtà tale relazione rigida non sempre si presenta. A livello

unitario risultano costanti (si definiscono "marginali" in quanto intesi come la quota parte di costo da sostenere per vendere una camera in più).

Ritornando alla nostra disamina iniziale si evince facilmente come gli investimenti effettuati e legati alla scelta della location fisica iniziale, dell'immobile, degli arredi, delle infrastrutture di servizio al cliente (ed altro ancora) vadano a costituire il monte "costi fissi", costi sostenuti a prescindere dalle successive politiche di vendita e, soprattutto, dai risultati derivanti dalle politiche stesse. I costi sostenuti per le attività di vendita, per predisporre ed erogare al cliente finale gli ambienti ed i servizi richiesti ed attesi, per soddisfare il cliente e fidelizzarlo nel tempo vanno invece a costituire il monte "costi variabili", che verranno azzerati in assenza di occupazione, e che raggiungeranno il picco massimo a fronte della piena occupazione alberghiera.

Nelle analisi economico-aziendali di breve periodo la categoria di voci di costo che più interessa ai fini di una analisi "semplificata"



(ma efficace) di redditività è quella dei costi variabili. Per ogni camera venduta, infatti, a parità di costi fissi complessivi (invarianti, come detto, rispetto al volume), l'imprenditore deve sostenere una quota parte di costi variabili in incremento (quota che non sosterebbe se quella camera in più non fosse venduta). La domanda che nasce a questo punto è: quando c'è convenienza (in termini puramente economico-aziendali) e in quale misura ad accettare quella vendita?

Supponiamo che la camera sia venduta ad una tariffa PV (determinata secondo logiche di Revenue Management) e che la quota di costo variabile sostenuta per la vendita di quella camera sia pari a CVU (determinata grazie ad uno strumento di Analisi dei Costi Alberghieri). Facendo la differenza tra i due valori ottengo quello che in dottrina si chiama "Margine di Contribuzione" unitario:

Margine di Contribuzione Unitario (MdCu)
= (PV - CVU).

In presenza di un MdCu minore di zero la vendita dell'unità aggiuntiva di prodotto (in questo caso la nostra camera) determina l'insorgere di un costo (CVU) che il prezzo di vendita (PV) non è in grado di coprire: quella vendita determina una "distruzione di valore" e, riferendosi a parametri puramente economico-aziendali, non dovrebbe essere accettata. Attenzione però: vi sono fattori di opportunità commerciale e/o promozionale che giustificano comunque una scelta di tal genere, comunque da limitare a circostanze contenute sia di tipo spaziale che temporale. Un esempio: se vendo una camera a 50€ (PV=50) e sostengo per quella vendita un costo variabile unitario pari a 60€ (CVU=60), genero un MdCu=-10, ovvero introduco (oltre ai costi fissi, comunque ineliminabili) un ulteriore quota parte di costo pari a 10€ corrispondente alla parte di

costo variabile che la mia vendita non è in grado di coprire.

Un MdCu uguale a zero (o meglio ancora positivo) rappresenta invece la capacità, di quella vendita, a quella tariffa, di coprire i costi marginali sostenuti per effettuarla e, in presenza di un margine positivo, addirittura di ottenere una quota di redditività relativa. Questo, però, non garantisce anche la copertura dei costi fissi (il margine positivo potrebbe non riuscire a coprire a pieno i costi fissi unitari comunque sostenuti per quella camera a prescindere dalla sua vendita. Ancora un esempio: se vendo una camera a 70€ (PV=70) e sostengo per quella vendita un costo variabile unitario pari a 60€ (CVU=60), genero un MdCu=+10, ovvero copro interamente i costi variabili e vado ad intaccare, per una quota pari a 10€ residuale, i costi fissi (in relazione all'ammontare degli stessi potrei riuscire a coprirli interamente o parzialmente).

In periodi temporali circoscritti e ben specificati (es.: periodi di bassa occupazione) una scelta di vendita legata unicamente alla presenza di un MdCu positivo può risultare accettabile, in quanto comunque i costi variabili risultano coperti e in più si va a contribuire alla copertura dei costi fissi (seppur solo in quota parte). In generale, però, nel medio-lungo periodo, l'analisi marginalistica risulta debole, e non applicabile: considerare i soli costi marginali ed ignorare che la struttura vive anche di costi fissi sarebbe un errore grave, che si tradurrebbe in risultati di vendita apparentemente positivi ma in risultati reddituali generali di perdita operativa e mancanza delle condizioni di equilibrio economico-aziendale a valere nel tempo.

Partire dall'analisi dei
COSTI ALBERGHIERI
per riuscire a **MIGLIORARE**
il vostro **REVENUE AZIENDALE**

MY-COSTPAR
by integr@re
Analisi e Gestione dei Costi Alberghieri



info@my-costpar.com • www.my-costpar.com
Tel. e Fax +39 0583 1770108
Mobile +39 3356584264
www.integrare.es.eu