

OMERO ORLANDI ALBERGATORE¹

“Quel ragionier Oggioni ha molti pregi, ma non certo quello della puntualità !” pensò fra sé e sé il Signor Orlandi nel chiuso del suo ufficio, davanti ai fogli su cui con ordine aveva fatto predisporre alcuni dati che il ragioniere aveva chiesto e che avrebbero costituito oggetto dell’incontro che avrebbe dovuto essere già iniziato da mezz’ora.

Il Signor Omero Orlandi, erede di una nota famiglia di ristoratori, era il proprietario dell’Albergo Ristorante Bellavista. In origine Orlandi aveva ereditato dal padre il ristorante Bellavista, collocato sulle rive del lago di Garda, ed aveva continuato una tradizione di eccellenza culinaria che, nel tempo, aveva reso ben noto il ristorante. Nel corso degli anni ’80, egli aveva deciso di approfittare dell’espansione turistica dell’area in cui era sito il suo ristorante per avviare la costruzione di un albergo. Nel 1988 inaugurò, dunque, l’Albergo Ristorante Bellavista e nei due anni successivi completò la costruzione di tre campi da tennis (di cui due coperti) e di una piscina.

Il Signor Orlandi, che non aveva esperienze passate da albergatore, decise di tenere separata la gestione del ristorante da quella dell’albergo.

Egli offriva dunque separatamente il servizio di pernottamento da quello di ristorazione, anche perché la clientela del ristorante era piuttosto diversa da quella che richiedeva servizi alberghieri. I clienti del ristorante erano spesso frequentatori abituali, abitanti dei dintorni richiamati dal buon nome del locale e disposti a pagare prezzi anche elevati pur di poter apprezzare la buona cucina ed il servizio curato. La clientela dell’albergo era in larga misura rappresentata da persone in transito durante spostamenti di lavoro e da ospiti delle numerose imprese localizzate in aree non molto distanti. Durante la stagione primaverile ed estiva egli poteva poi contare su un consistente flusso di villeggianti, molti dei quali provenienti dalla Germania, attratti dalla mitezza del clima.

Orlandi aveva tenuto adeguatamente separati gli ingressi ed i locali del ristorante da quelli dell’albergo, pur assicurando livelli di servizio più che dignitosi anche nella gestione di quest’ultimo.

¹ Questo caso è stato elaborato a scopi didattici dal Professor Sergio Beretta. Tutti i nomi e le cifre sono state opportunamente modificate.

Egli temeva infatti che, nel tempo, una immagine scadente dell'albergo avrebbe inevitabilmente finito col nuocere anche al ristorante.

L'accesso agli impianti sportivi era poi regolato a parte, onde consentire lo sfruttamento delle opportunità di clientela rappresentate sia dagli ospiti dell'albergo, sia da abitanti dei dintorni.

La distribuzione della domanda di servizi aveva da sempre rappresentato un rilevante problema per Orlandi.

I turisti villeggianti tendevano a concentrarsi nei mesi da maggio a settembre ; i viaggiatori per lavoro erano assenti nel cuore dell'estate e comunque privilegiavano i giorni centrali della settimana. Una significativa quota delle 160 camere disponibili spesso non veniva occupata.

Il ristorante registrava sempre una buona affluenza, con punte assai elevate la sera, soprattutto nei fine settimana. Per far fronte a questi fenomeni e per contenere il costo del personale, che rappresentava una componente determinante nei costi di gestione, il Signor Orlandi aveva da tempo adottato la politica di servirsi di lavoratori stagionali a fianco di attività che non richiedessero significativi tempi di addestramento e che non condizionassero in modo rilevante la qualità del servizio erogato.

Negli ultimi tempi, la ormai consolidata percezione di sempre maggiori difficoltà nel comprendere l'andamento della stagione e i modestissimi risultati economici che questa aveva prodotto, avevano più volte indotto il Signor Orlandi a riflettere sul futuro dell'Albergo Ristorante Bellavista.

All'inizio del 2002, con l'aiuto del suo commercialista, il ragioniere Oggioni, il Signor Orlandi avviò alcune indagini sulla gestione dell'ultimo triennio.

Vennero riclassificati i bilanci del periodo 2000-02 (si vedano gli Allegati 1 e 2), ma non emersero chiare indicazioni sullo stato di malessere che Orlandi percepiva.

Egli aveva come l'impressione che qualcuna delle molte attività che ormai gestiva attraverso le strutture alberghiere non fosse sufficientemente produttiva.

E poi, ancora, era combattuto fra l'idea di cedere in gestione a terzi qualcuna di queste attività oppure, di integrare ancora maggiormente i servizi di pernottamento, ristorazione e di accesso alle attrezzature sportive al fine di ancor meglio sfruttare il turismo, di medio livello ma di elevati volumi, che affluiva dalla Germania.

Quest'ultima circostanza l'attraeva ma lo spaventava perché si rendeva conto che non sarebbe stato in grado di gestire personalmente anche questa ulteriore complessità. Certo aveva dei validissimi collaboratori, ma non sapeva come delegare le varie responsabilità di gestione e, inoltre, aveva paura di perdere il controllo dell'azienda. Intanto, tutti i dipendenti facevano capo, più o meno direttamente, a lui. Intanto su suggerimento del ragioniere aveva predisposto tutta una serie di informazioni sulle modalità di funzionamento dei servizi di pernottamento e ristorazione (si veda allegato 3), sul personale occupato (si veda allegato 4), sui principali fattori di costo connessi alle diverse attività (si veda allegato 5). Secondo il ragioniere, queste informazioni avrebbero dovuto consentire di meglio capire l'andamento economico delle diverse attività.

Aveva inoltre predisposto alcuni dati storici che sperava lo aiutassero a individuare spazi di miglioramento dei risultati economici (si veda allegato 6).

Allegato 1: Conto Economico riclassificato (dati €/000)

ALBERGO RISTORANTE BELLAVISTA			
	2002	2001	2000
RICAVI	6.010	5.460	4.580
CONSUMI	1.157	1.005	857
NOLEGGI	264	246	191
PERSONALE	3.462	3.019	2.363
SERVIZI ESTERNI	70	66	147
MANUTENZIONI	227	228	151
AMMORTAMENTI	525	505	455
COSTI COMMERCIALI	67	66	55
COSTI AMMINISTRATIVI	75	79	73
COSTI GENERALI	104	107	78
REDDITO OPERATIVO	59	139	210
ONERI FINANZIARI	13	15	12
REDDITO DI COMPETENZA	46	124	198
COMPONENTI STRAORDINARI	-3	14	-2
REDDITO ANTE IMPOSTE	43	138	196
IMPOSTE	17	49	86
REDDITO NETTO	26	89	110

Allegato 2: Situazione patrimoniale riclassificata (dati €/000)

ALBERGO RISTORANTE BELLAVISTA			
ATTIVO	31/12/02	31/12/01	31/12/00
CASSA	15	18	12
BANCHE	170	45	65
CREDITI	45	24	25
RATEI ATTIVI	23	20	12
RIMANENZE	32	18	23
IMMOBILI	2.100	2.100	1.950
IMPIANTI/ATTREZZ.	450	420	390
MOBILI	400	350	305
AUTOMEZZI	35	25	21
(FONDI AMMORTAMENTO)	(1.450)	(1.275)	(1.134)
TOT. ATTIVO NETTO	1.820	1.745	1.669
PASSIVO	31/12/02	31/12/01	31/12/00
FORNITORI	382	228	197
DEBITI DIVERSI	128	86	28
FONDO IMPOSTE	23	50	48
MUTUI	180	240	300
FONDO TFR	452	412	328
CAPITALE SOCIALE	500	500	250
RISERVE	100	100	350
UTILI ESER. PREC.	29	40	58
UTILI ESERCIZIO	26	89	110
TOT. PASSIVO NETTO	1.820	1.745	1.669

Allegato 3: Informazioni analitiche aggiuntive (dati riferiti all'esercizio 2002)

ALBERGO RISTORANTE BELLAVISTA	
<u>SERVIZIO</u>	
<u>PERNOTTAMENTO</u>	
numero di camere disponibili	160
giorni di apertura/anno	350
<u>SERVIZIO RISTORANTE</u>	
numero di coperti servibili/giorno	170
giorni di apertura/settimana	6
settimane di apertura/anno	50

Allegato 4: Informazioni sul personale occupato (dati medi esercizio 2002)

ALBERGO RISTORANTE BELLAVISTA				
	pernottamento	ristorante	impianti sportivi	pernottamento e ristorante
n. dipendenti (annuali)	45	16	2	
costo medio annuo	€ 38.000	€ 40.000	€ 40.000	
n. stagionali	18	0	4	
costo medio annuo	€ 40.000	0	€ 18.000	
n. dipendenti annuali comuni				8
costo medio annuo				€ 30.000

Allegato 5: Informazioni analitiche di costo (dati esercizio 2002)

ALBERGO RISTORANTE BELLAVISTA

	pernottamento	ristorante	imp. sportivi
Consumi	€ 146.000	€ 975.000	€ 36.000
Noleggi	€ 182.000	€ 76.000	€ 6.000
Acquisti Servizi Esterni	€ 24.000	€ 42.000	€ 4.000
Manutenzioni	€ 165.000	€ 24.000	€ 38.000
Amm.ti Strutture Specifiche	€ 155.000	€ 64.000	€ 88.000

Allegato 6: Tendenze storiche rilevate (dati medi su base annua)

ALBERGO RISTORANTE BELLAVISTA

	2002	2001	2000
SERVIZIO PERNOTTAMENTO prezzo medio/camera	€ 105	€ 100	€ 90
TASSO DI OCCUPAZIONE CAMERE (% su camere disponibili)	65%	70%	68%
SERVIZIO RISTORANTE ricavo medio/coperto numero coperti/giorno	€ 46 130	€ 42 102	€ 36 95
IMPIANTI SPORTIVI ricavi annui	€ 394.000	€ 254.800	€ 126.800