



RIAPRIRE O TENERE ANCORA CHIUSO? CALCOLI DI CONVENIENZA ECONOMICA PER UN'AZIENDA ALBERGHIERA AI TEMPI DEL COVID-19

Francesca Simeoni, Marta Ugolini*, Andrea Bonamini***

() Università di Verona, Dipartimento di Economia Aziendale*

francesca.simeoni@univr.it

marta.ugolini@univr.it

*(**) Hotel Baretta, Caldiero, Verona*

andrea@hotelbaretta.it

Premesse

Ci troviamo in una situazione eccezionale con il passaggio del Paese da un periodo di lock down ad una fase 2 di riaperture controllate delle diverse attività. Le imprese hanno bisogno di poter assumere la decisione se aprire in sicurezza oppure se prolungare la chiusura in base ad analisi economiche fondate su criteri razionali e ripercorribili. I calcoli di convenienza economica possono aiutare il decisore aziendale in questa situazione, fornendo indicazioni sulla base di costi e di ricavi previsti. Le indicazioni dei calcoli di convenienza dovranno poi trovare completamento in altre considerazioni, di tipo strategico, competitivo e di responsabilità sociale o di etica imprenditoriale che potrebbero portare a soprassedere sulla pura logica economica nella decisione.

La logica economica tuttavia richiede di essere correttamente inquadrata soprattutto per quelle attività, come gli alberghi, caratterizzate da una elevata incidenza di costi fissi che si trovano ad operare in perdita. Si tratta di configurare correttamente le alternative e di stimare l'andamento dei costi per minimizzare l'entità della perdita stessa. Non è lo stesso perdere 2.000 € al mese o perderne 15.000!

Evidentemente diverse saranno le essenziali considerazioni preliminari. Diversi sono infatti i contesti di riferimento e gli scenari plausibili a seconda che, seguendo l'esempio, si tratti di imprese alberghiere di piccole/medie o grandi dimensioni, ad apertura stagionale o annuale, con clientela prevalentemente business o leisure e con clientela prevalentemente nazionale o internazionale. Nonostante queste possibili differenze si ritiene utile fornire un modello di base per permettere l'assunzione di decisioni il più possibile razionali. Modello che andrà poi reinterpretato e i risultati rilette sulla base delle premesse appena descritte.

Per presentare il modello di analisi, in questo documento si prenderà come riferimento un'impresa alberghiera di piccole dimensioni con clientela formata da viaggiatori business e da gruppi.

Si adotterà per il calcolo di convenienza economica lo strumento della break even analysis, per ragionare intorno a delle quantità di vendite "soglia", in base alla struttura dei costi dell'azienda. Il modello può, con gli opportuni adattamenti, essere impiegato anche in altri settori di attività.



Modello di analisi

Nello specifico la break even analysis parte da un'equazione molto semplice, ovvero pone i ricavi uguali ai costi.

$$R = C$$

Il break even point, ovvero il punto di pareggio è infatti quella quantità di vendite che pareggia i costi totali ai ricavi. È una quantità "di rottura", al di sopra della quale si individua un'area dei guadagni e al di sotto l'area delle perdite.

Nel caso specifico, data la situazione eccezionale in corso, l'area che si vuole meglio analizzare è solamente quella delle perdite.

ANALISI DELL'AREA DELLE PERDITE

Prima di passare allo sviluppo numerico e alle conclusioni, si vogliono evidenziare i presupposti che stanno alla base dell'analisi:

Presupposto 1: siccome la decisione da prendere riguarda soprattutto il quadrimestre giugno-settembre 2020, nella valutazione dei costi si è adottato un criterio prudenziale andando a stimare i costi e i ricavi di questi mesi. I costi sono stati stimati, laddove possibile, sulla base di quelli dell'anno precedente, tenendo tuttavia presente lo scenario attuale, completamente diverso, e non includendo i costi che sono già stati comunque sostenuti in precedenza a copertura delle spese dell'intero anno (come ad esempio i costi assicurativi o il canone RAI). In estrema sintesi sono stati considerati i costi per i quali si prevede un'uscita di cassa nei mesi presi in considerazione. La stima dei ricavi, invece, non prevedendo politiche di sconti o prezzi a ribasso può essere condotta semplicemente attraverso i dati dell'anno o degli anni precedenti senza ulteriori correzioni.

Presupposto 2: nella strutturazione del calcolo si è ricercata la sinteticità e semplicità espositiva, rispetto alla precisione e dettaglio proprio per prediligere la facilità di lettura e la chiarezza nei risultati. Si precisa che, in separata sede, tutti i valori sono stati analizzati e verificati.

Presupposto 3: Gli scenari ipotizzati sono stati delineati proprio per dare risalto alla comprensione dell'area delle perdite. Immaginare una occupazione di 50 room nights mensili è assurdo in situazioni di normalità gestionale ma in circostanze emergenziali ha un senso prevedere questi scenari occupazionali estremi.

FORMULA DEL BREAK EVEN POINT

Si riportano i passaggi per il calcolo del break even point:

$$\begin{aligned}R &= CF + CV \\X * Pu &= CF + X * Cvu \\X &= CF / (Pu - Cvu)\end{aligned}$$

X = quantità

R = Ricavi

Pu = Prezzo unitario

CF = Costi Fissi totali

Cvu = Costi variabili unitari



SVILUPPO DELL'ANALISI

Sulla base di quanto illustrato si presenta nella tabella seguente lo schema dei costi, relativi al caso di studio di un piccolo hotel con una parte di clientela business, che presenta una domanda parzialmente rigida rispetto a quella dei viaggiatori in vacanza e di coloro che si spostano per visite di piacere.

Peraltro i viaggiatori business individuali rappresentano solo un terzo della domanda complessiva dell'albergo e non si prevedono riprese a breve della domanda leisure e tanto meno dei gruppi, i cui flussi saranno quasi azzerati. Per tali motivi diventa indispensabile analizzare scenari occupazionali diversi e soprattutto analizzare l'area delle perdite.

I costi fissi sono a loro volta suddivisi in due categorie: quelli statici, che restano anche in caso di completa chiusura e quelli azzerabili, che si sostengono in misura fissa quando si alza la saracinesca e che invece si possono azzerare decidendo di tenere chiusa l'attività. Nel rapporto tra queste due categorie di costi fissi si definisce una alternativa di apertura in perdita, che tuttavia consente di realizzare perdite minori, rispetto alla chiusura completa.

Analisi dei costi (MENSILE)

Stima dei costi in uno scenario COVID-19 specifici per la gestione giugno-settembre 2020

Costi FISSI (STATICI)

LUCE ACQUA GAS Q.TA FISSA	1.500,00€
COMMERCIALISTA + TASSE	2.500,00 €
MUTUO sospeso	0 €
SPESE VARIE IRRINUNCIABILI	500,00 €

Totale costi fissi statici 4.500,00 €

Costi FISSI (AZZERABILI)

PERSONALE DIPENDENTE (2 persone)	2.500,00 €
LUCE ACQUA GAS Q.TA VAR	3.000,00 €
SPESE VARIE AZZERABILI (includere spese per messa in sicurezza)	1.000,00 €
PERSONALE Emergenza	

Totale costi fissi azzerabili 6.500,00 €

Costi VARIABILI unitari

Costo Lavanderia	2,50 €
Costo Rifacimento	8,00 €
Costo Servizio cortesia	1,50 €
Costo Breakfast	2,00 €

Costo variabile unitario 14,00 €



Come si vede non è prevista una retribuzione per l'imprenditore titolare e, sulla base delle specificità della singola impresa alberghiera, potrebbero essere incluse altre voci di costo. In particolare, si precisa che i costi relativi alla apertura con messa in sicurezza della struttura e degli spazi da condividere in relazione ai protocolli anti trasmissione del virus sono stati inclusi nella voce di costo "spese varie azzerabili".

L'analisi dei ricavi è la seguente.

In questo caso, il valore del ricavo unitario (pari a 52,37 €) è stato calcolato con la media aritmetica dei ricavi per camera/notte (room night) dei soli mesi di giugno, luglio e agosto dell'anno precedente. In questo modo il prezzo unitario stimato rispecchia più propriamente lo scenario occupazionale dei mesi presi in esame, che, considerando la tipologia di clientela (mista fra business e gruppi), sono diversi dagli altri mesi dell'anno. Un errore sarebbe considerare il ricavo unitario medio facendo riferimento all'intero anno solare.

SCENARI OCCUPAZIONALI MENSILI POSSIBILI

Conteggio costi in uno scenario COVID-19 specifici per la gestione giugno-settembre

OCCUPAZIONE
media mensile

(NR DI ROOM NIGHTS)	RICAVO UNITARIO – AL NETTO DI IVA	RICAVI MENSILI
50	52,37 €	2.618,50 €
60		3.142,20 €
70		3.665,90 €
80		4.189,60 €
90		4.713,30 €
100		5.237,00 €
110		5.760,70 €
120		6.284,40 €
130		6.808,10 €
140		7.331,80 €
150		7.855,50 €
160		8.379,20 €
170		8.902,90 €
180		9.426,60 €
190		9.950,30 €
200		10.474,00 €
210		10.997,70 €
220		11.521,40 €
230		12.045,10 €
240		12.568,80 €
250		13.092,50 €
260		13.616,20 €
270		14.139,90 €



280	14.663,60 €
290	15.187,30 €
300	15.711,00 €

Risultati di sintesi e guida al processo decisionale

La tabella seguente fa sintesi dei valori inseriti precedentemente e mette in evidenza il break even risultante. Analizza poi su una colonna specifica l'ammontare delle perdite per ogni ipotesi di occupazione di camere prevista ed evidenzia soprattutto una quantità di room nights che si può definire punto di stop loss.

Il punto di stop loss è determinato proprio in corrispondenza a quella quantità di room nights dove il valore del risultato economico (perdita) eguaglia i soli costi fissi statici.

Per il calcolo di questo secondo punto dell'area delle perdite, l'equazione di base, seguendo la logica usata anche per il calcolo del break even, è questa:

$$\text{PERDITE} = \text{COSTI FISSI STATICI}$$

Che, traducendola in formula per trovare la quantità che porta allo STOP LOSS POINT, si traduce in:

$$R = \text{CF azzerabili} + \text{CV}$$

$$X * \text{Pu} = (\text{CF totali} - \text{CF statici}) + (X * \text{Cvu})$$

$$X = (\text{CF totali} - \text{CF statici}) / (\text{Pu} - \text{Cvu})$$

SCENARI	COSTI VARIABILI	COSTI FISSI STAT	COSTI FISSI AZZERABILI	COSTI FISSI TOT	CF + CV 1	Costi Fissi Totali + Variabili	RICAVI	Perdite (Utili) TOTALI	Risultato da scelta economica razionale in periodo di emergenza (Perdite<=>Costi fissi Statici)	Scelta economica razionale in periodo di emergenza
50	700,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	5.200,00 €	11.700,00 €	2.618,18 €	- 9.081,82 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
60	840,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	5.340,00 €	11.840,00 €	3.141,82 €	- 8.698,18 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
70	980,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	5.480,00 €	11.980,00 €	3.665,45 €	- 8.314,55 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
80	1.120,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	5.620,00 €	12.120,00 €	4.189,09 €	- 7.930,91 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
90	1.260,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	5.760,00 €	12.260,00 €	4.712,73 €	- 7.547,27 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
100	1.400,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	5.900,00 €	12.400,00 €	5.236,36 €	- 7.163,64 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
110	1.540,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	6.040,00 €	12.540,00 €	5.760,00 €	- 6.780,00 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
120	1.680,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	6.180,00 €	12.680,00 €	6.283,64 €	- 6.396,36 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
130	1.820,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	6.320,00 €	12.820,00 €	6.807,27 €	- 6.012,73 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
140	1.960,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	6.460,00 €	12.960,00 €	7.330,91 €	- 5.629,09 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
150	2.100,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	6.600,00 €	13.100,00 €	7.854,55 €	- 5.245,45 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
160	2.240,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	6.740,00 €	13.240,00 €	8.378,18 €	- 4.861,82 €	- 4.500,00 €	Tieni chiuso
170	2.380,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	6.880,00 €	13.380,00 €	8.901,82 €	- 4.478,18 €	- 4.478,18 €	Apri in sicurezza
180	2.520,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	7.020,00 €	13.520,00 €	9.425,45 €	- 4.094,55 €	- 4.094,55 €	Apri in sicurezza
190	2.660,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	7.160,00 €	13.660,00 €	9.949,09 €	- 3.710,91 €	- 3.710,91 €	Apri in sicurezza
200	2.800,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	7.300,00 €	13.800,00 €	10.472,73 €	- 3.327,27 €	- 3.327,27 €	Apri in sicurezza
210	2.940,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	7.440,00 €	13.940,00 €	10.996,36 €	- 2.943,64 €	- 2.943,64 €	Apri in sicurezza
220	3.080,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	7.580,00 €	14.080,00 €	11.520,00 €	- 2.560,00 €	- 2.560,00 €	Apri in sicurezza
230	3.220,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	7.720,00 €	14.220,00 €	12.043,64 €	- 2.176,36 €	- 2.176,36 €	Apri in sicurezza
240	3.360,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	7.860,00 €	14.360,00 €	12.567,27 €	- 1.792,73 €	- 1.792,73 €	Apri in sicurezza
250	3.500,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	8.000,00 €	14.500,00 €	13.090,91 €	- 1.409,09 €	- 1.409,09 €	Apri in sicurezza
260	3.640,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	8.140,00 €	14.640,00 €	13.614,55 €	- 1.025,45 €	- 1.025,45 €	Apri in sicurezza
270	3.780,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	8.280,00 €	14.780,00 €	14.138,18 €	- 641,82 €	- 641,82 €	Apri in sicurezza
280	3.920,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	8.420,00 €	14.920,00 €	14.661,82 €	- 258,18 €	- 258,18 €	Apri in sicurezza
290	4.060,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	8.560,00 €	15.060,00 €	15.185,45 €	125,45 €	125,45 €	Apri in sicurezza
300	4.200,00 €	4.500,00 €	6.500,00 €	11.000,00 €	8.700,00 €	15.200,00 €	15.709,09 €	509,09 €	509,09 €	Apri in sicurezza



Da questa analisi i risultanti punti di interesse sono pari a:

Da questa analisi i risultanti punti di interesse sono pari a:

Break Even Point (BEP)	287
------------------------	-----

Stop Loss Point (SLP)	169
-----------------------	-----

Dove, si ricorda, il Break Even Point corrisponde alla quantità che permetterebbe un pareggio economico considerando tutti i costi, scenario inverosimile in questo periodo emergenziale, mentre lo Stop Loss Point esprime la quantità più interessante per prendere una decisione in questi momenti straordinari e corrisponde alla quantità oltre la quale le perdite (seppur presenti) sono inferiori alle perdite che si verificherebbero in caso di chiusura.

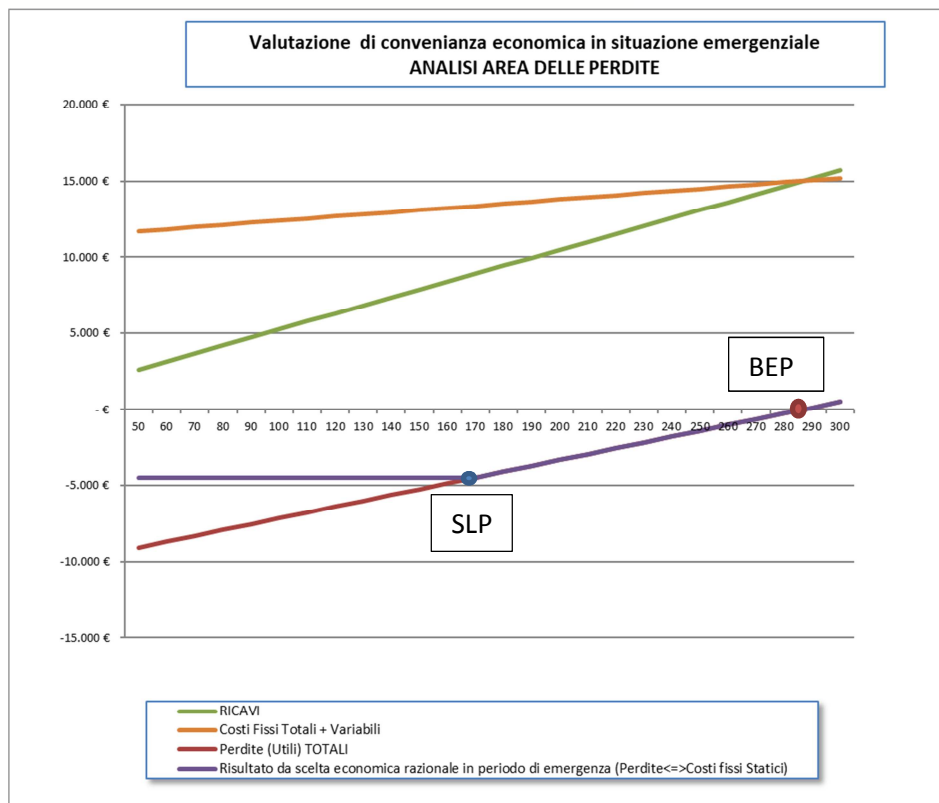
Dalla tabella risulta chiaramente che si iniziano ad avere dei guadagni a partire da una quantità pari a 287 room nights, scenario poco verosimile seppur ovviamente auspicato. Ed in questo caso la decisione da prendere è chiara ed ovvia: aprire con tutti i costi coperti.

La decisione più difficile da prendere è invece quella se aprire o meno in caso di perdita e quindi a quale quantità di room nights stimate vi è convenienza ad aprire stante le minori perdite che si conseguirebbero. Nel caso specifico, per un numero di room nights inferiore a 169 conviene rimanere chiusi in quanto le perdite nel caso di apertura sarebbero superiori a quelle se si rimane chiusi. Viceversa, nel caso di scenari che prospettano un'occupazione superiore alle 169 room nights conviene aprire, seppur in perdita, in quanto queste perdite sono inferiori a quelle che ci sarebbero se l'hotel restasse chiuso.

Chiaramente maggiori sono i costi fissi statici che comunque si devono sostenere anche in caso di chiusura e più il messaggio dato dal modello è di aprire prima.

Viceversa maggiori sono i costi fissi che possono essere ridotti o limitati dalla chiusura e più il messaggio dato dal modello è di tenere chiuso.

La rappresentazione grafica può essere di aiuto. Fino ad una quantità pari a 169 room nights le perdite in caso di apertura "incondizionata" (senza analisi di questo tipo) sono più pesanti rispetto a quelle che si avrebbero nel caso di mantenimento in chiusura. Dopo queste quantità conviene invece aprire nonostante le perdite.



Lo Stop Loss Point (SLP) che è inferiore rispetto al Break Even Point (BEP) permette quindi di individuare la condizione economica ragionevole per aprire in un contesto di perdite, risultato non conseguibile con una più consueta Break Even Analysis.

Conclusioni

Nel caso specifico, data la struttura dei costi analizzata ed inserita nel modello, la quantità di *room nights* che garantisce il break even è di 287. Ma questo valore, in momenti di emergenza che si stanno vivendo non aiuta l'imprenditore nella decisione se tenere aperto oppure chiudere.

Essendo una situazione temporanea la scelta corretta da prendere è considerare anche un ulteriore punto: la quantità di *room nights* che garantisce lo stop loss. Nel caso specifico si attesta sullo scenario previsto delle 169 *room nights*.

Si ribadisce ancora una volta che la decisione corretta da prendere deve tenere in considerazione poi molteplici altri fattori, come premesso all'inizio, ma che non possono rientrare in una valutazione economica.

Si consideri altresì che una apertura che riduce le perdite per l'azienda contribuisce anche a generare indotto economico per il territorio, in termini di forniture e di salari e stipendi pagati, con un effetto moltiplicatore positivo per il sistema economico locale.