UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE STRUTTURE TURISTICO RICETTVE: L'USO DI APP GESTIONALI IN HOTEL E RESORT

MANAGEMENT CONTROL IN TOURIST ACCOMODATION FACILITIES: THE USE OF MANAGEMENT APPS IN HOTELS AND RESORTS

Relatrice:

Prof.ssa Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Lorenzo Celli

Anno Accademico 2024/2025

TITOLO

"Il controllo di gestione nelle strutture turistico-ricettive: l'uso delle app gestionali in hotel e resort"

Management control in tourist accommodation facilities: the use of management apps in hotels and resorts

INDICE:

INTRODUZIONE

Obiettivi e rilevanza della ricerca

Metodo di analisi e struttura del lavoro

CAPITOLO 1 – IL SETTORE TURISTICO-RICETTIVO

1.1 Panoramica del settore turistico-ricettivo

1.2. Definizione e classificazione delle strutture ricettive

1.3. L'organizzazione interna di hotel e resort con le principali aree funzionali: front office, housekeeping, F&B, amministrazione

1.4 Le dinamiche gestionali delle imprese turistiche

CAPITOLO 2 – IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE ALBERGHIERE

2.1 Definizione e obiettivi del controllo di gestione e dell'organizzazione.

2.2 Il sistema di contabilità analitica nel settore turistico

2.3 Centri di costo e centri di responsabilità negli hotel e resort

2.4 Budget, forecasting e reporting: strumenti principali del controllo

2.5 Indicatori chiave di performance (KPI) in ambito alberghiero

CAPITOLO 3 – STRUMENTI DIGITALI/TECNOLOGIE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE NEL SETTORE HOSPITALITY

3.1 Evoluzione digitale del controllo di gestione: vantaggi e criticità

3.2 Tipologie di software/applicazioni presenti sul mercato

3.3 Funzionalità tipiche: dashboard, reporting, cost monitoring, revenue analysis

3.4 Integrazione con PMS e software gestionali

CAPITOLO 4 – CASO DI STUDIO: UTILIZZO DELL'APP SYEEW IN UN RESORT DI LUSSO

4.1 Descrizione della struttura e contesto operativo

4.2 SYEEW: caratteristiche, obiettivi, implementazione

4.3. La funzione predittiva per il forecasting.

4.4 Risultati ottenuti e impatto sul controllo di gestione

CONCLUSIONI

RINGRAZIAMENTI

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

Negli ultimi tempi il controllo di gestione ha assunto un ruolo sempre più importante all'interno del management aziendale, dato che l'imprenditore ha sempre di più necessario avere sotto gli occhi l'intero andamento aziendale.

Questa tesi pertanto intende analizzare il ruolo di un'applicazione di controllo denominata Syeew e l'impatto che quest'ultima ha lavorando in sinergia con l'imprenditore aiutandolo appunto nel controllo aziendale, con particolare focus nel mondo degli hotellerie & resort di lusso.

La scelta di questo tema innanzitutto perché fondamentalmente fa da collante su 2 aree di interesse personale: l'interesse per la materia di Programmazione e Controllo e la possibilità di applicarla grazie ad uno stage nell'azienda oggetto di studio. Nello specifico, Syeew ha iniziato ad aprirsi nel mondo hotellerie e quindi vi è stata l'opportunità di applicare questo strumento ad un contesto nuovo per l'azienda stessa.

Il contesto dell'hotellerie è interessante in quanto, oltre a presentare un'elevata complessità gestionale, è fortemente influenzato da variabili esterne economiche, sociali e stagionali che rendono l'applicazione degli strumenti di controllo di gestione non solo utile, ma necessaria per supportare decisioni rapide ed efficaci.

La tesi si svilupperà in 4 capitoli dove specificatamente andremo a considerare e ad analizzare per bene da un punto di vista macro fin ad uno più specifico nel seguente modo.

Nel primo capitolo, si analizzerà il settore turistico ricettivo in termini generali e delle sue caratteristiche principali.

- CAPITOLO 2: Analisi di modalità di controllo e concetto di controllo e gestione in Hotel e resort.
- CAPITOLO 3: Introduzione dell'app e delle sue modalità di utilizzo.
- CAPITOLO 4: caso studio: Syeew per Du Lac Et Du Parc

CAPITOLO 1 – IL SETTORE TURISTICO-RICETTIVO

1.1 panoramica del settore turistico-ricettivo

Il settore turistico-ricettivo è uno dei settori più importanti in Italia data la notevole varietà dei luoghi offerti dal nostro paese, tra paesaggi mozzafiato, città d'arte e fantastiche montagne che attirano ogni anno milioni di turisti, generando un impatto significativo sul PIL e sull'occupazione. I dati di Confcommercio ci dicono che il primo trimestre del 2025 si apre con circa 8 milioni di italiani in vacanza sulla neve, un dato leggermente in calo rispetto al 2024 e frutto soprattutto di una programmazione più tardiva, tendenza che si è consolidata in questi ultimi anni, con una spesa media intorno ai 380 euro a testa. La stagione primaverile si apre con un deciso aumento dell'intenzione di partenza da parte degli italiani, che già da marzo hanno avviato la pianificazione delle vacanze di Pasqua e dei prossimi ponti festivi prevedendo circa 21 milioni di italiani con le valige in mano.

Per quanto riguardo gli anni passati, il 2024 ha registrato un avvio positivo, confermando il trend di crescita post pandemico. Nei primi mesi dell'anno, per le vacanze invernali, circa 8,3 milioni di italiani hanno scelto la montagna, ma continua la tendenza ai soggiorni più brevi:

- 62% dei viaggiatori ha pernottato al massimo due notti;
- solo il 29% ha scelto soggiorni tra 3 e 5 giorni.

Con l'arrivo della primavera, il desiderio di viaggiare resta forte nonostante le incertezze internazionali. Secondo il focus dell'Osservatorio Turismo Confcommercio, realizzato in collaborazione con SWG, dieci milioni di italiani sono partiti per le vacanze di Pasqua, mentre 8,5 milioni hanno in programma un viaggio per il ponte del 25 aprile.

Anche l'estate 2024 si conferma positiva. Secondo un'indagine condotta da Tecnè per Federalberghi, oltre 15 milioni di italiani hanno scelto il mese di giugno per le proprie vacanze, con 8,7 milioni di famiglie in viaggio con figli e nipoti. Il 90% di loro rimarrà in Italia, scegliendo prevalentemente il mare (68%), seguito da montagna (10,8%), città d'arte (10,7%) e laghi (3%). Per chi viaggerà all'estero, le mete più richieste sono le grandi capitali europee (53%), le crociere (25,3%) e le località di mare (14%).

Bene anche i dati di Ferragosto: dalle stime di Confcommercio saranno 13 milioni gli italiani in viaggio, con una spesa complessiva tra i 6,7 e i 7 miliardi di euro. Quest'anno la vacanza sarà ancora più "italiana": l'82% dei viaggiatori resterà infatti nel Bel Paese. Le regioni più gettonate: Emilia Romagna, Calabria, Sicilia, Campania, Puglia, Liguria e Toscana. Tra le destinazioni estere, le più richieste rimangono Grecia, Spagna e la costa mediterranea francese. La tendenza positiva dell'estate 2024 è confermata anche dai dati di Fipe Confcommercio. Secondo l'analisi presentata nella tavola rotonda "Un'estate italiana: sfide e orizzonti del sistema turistico", svoltasi a Roma il 25 luglio scorso, il bilancio estivo ha evidenziato circa 215 milioni di presenze turistiche, con una crescita dell'1,6% rispetto al 2023. Il turismo internazionale è in crescita del 4%, mentre quello domestico registra un lieve calo dello 0,8%. Nel trimestre estivo (giugno-agosto 2024), i turisti hanno speso 11,7 miliardi di euro per la ristorazione, all'interno di una spesa complessiva di 62 miliardi. Nel quarto trimestre 2024, le presenze turistiche in Italia sono cresciute dell'11,1% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, portando il totale annuo a 458,4 milioni, ovvero con un'ulteriore crescita (+2,5%) rispetto al precedente record registrato nel 2023.

Grazie a questi numeri, l'Italia si posiziona al secondo posto tra i Paesi **Ue** per presenze turistiche, superando la Francia (450,1 milioni) e restando dietro solo alla Spagna (501,1 milioni), che ci precede anche per numero di visitatori stranieri (320,7 milioni). I dati provvisori provengono

dall'indagine ISTAT "Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi" Il bilancio dell'anno mostra un andamento divergente per gli arrivi e per le presenze:

- **presenze totali**: 458,4 milioni, in crescita del +2,5% rispetto al 2023;
- **arrivi totali**: 129,3 milioni, con un calo di -3,3% rispetto al 2023 (-4,4 milioni di arrivi);
- **turisti stranieri**: +0,9% negli arrivi e +6,8% nelle presenze;
- **turisti italiani**: -7,6% negli arrivi e -2,2% nelle presenze.

Questi dati confermano il trend di crescita e generano positività e consapevolezza di futuri andamenti positivi anche nell'anno 2025, tendenza poi azzeccata per ora dato che siamo ancora a luglio, ma moltissimi italiani non stanno deludendo le pretese. Altro dato interessante è quello che rispecchia l'incidenza del settore sul Pil e sull'occupazione, infatti: nel 2024 il contributo del turismo all'economia italiana è stato pari al 10,8% del Pil, generando il 13% di occupazione, e si prevede che si potrà arrivare entro il 2034 al 12,6% del Pil, con un contributo occupazionale del 15,7%. Da gennaio a novembre del 2024, inoltre, l'Italia ha registrato oltre 235 milioni di presenze di turisti stranieri (+3,7% rispetto all'anno 2023), principalmente per viaggi di vacanza.
Visitatori internazionali che contribuiscono alla crescita dei territori con una spesa destinata alle vacanze che equivale a 28,7 miliardi di euro (nei primi 9 mesi del 2024), ossia il 65% di quanto speso complessivamente con una crescita del +8,5% sul 2023.

Fonte – https://www.istat.it/tag/turismo/

1.2 *Definizione e classificazione delle strutture ricettive*

Le strutture turistico-ricettive sono insiemi organizzati di beni, servizi e spazi fisici destinati all'accoglienza temporanea dei turisti, in cambio di un corrispettivo, con o senza fornitura di ulteriori servizi complementari (ristorazione, benessere, intrattenimento, ecc.). Esse rappresentano uno degli elementi portanti dell'offerta turistica di un territorio e si configurano come luoghi di ospitalità, permanenza e consumo turistico.

In Italia, la definizione e la disciplina delle strutture ricettive è di competenza **regionale**, seppur nel rispetto delle linee guida statali, come quelle contenute nel **Codice del Turismo** (D.lgs. n. 79/2011) e successive modifiche. A seconda della loro natura, dimensione, forma giuridica e livello di servizio, esse si configurano come **unità economiche** eterogenee che necessitano di strumenti specifici di **controllo di gestione** per garantire sostenibilità, redditività e qualità del servizio.
In una prospettiva economico-aziendale, la struttura ricettiva può essere considerata un ***centro di costo o centro di profitto***, in cui l'analisi delle performance gestionali richiede la raccolta e il monitoraggio sistematico di dati economico-finanziari (costi, ricavi, margini) e indicatori di efficienza operativa (occupazione camere, RevPAR, ADR, ecc.).

La classificazione delle strutture si basa sostanzialmente su 2 macro categorie principali, ognuna con caratteristiche che influenzano profondamente la modalità di gestione e controllo:

1. Strutture ricettive alberghiere

Sono strutture organizzate per fornire alloggio (e spesso anche ristorazione) in modo professionale e continuativo. Possono comprendere: **Alberghi** (Hotel), **Motel**, **Residenze turistico-alberghiere (RTA)**, **Alberghi diffusi**.

Esempi di quanto riportato sopra possono essere: Hotel 3-4-5 stelle, Resort e villaggi turistici, Catene alberghiere o hotel gestiti in franchising

2. Strutture ricettive extra-alberghiere

Comprendono forme di ospitalità diverse da quelle tradizionali, spesso a gestione familiare o orientate a nicchie turistiche specifiche. In questa categoria possiamo comprendere: **Case e appartamenti per vacanze (CAV), Affittacamere, Bed and Breakfast (B&B), Agriturismi, Ostelli della gioventù, Campeggi e villaggi turistici.** Alcuni esempi inerenti a questa categoria possono essere: Bed and Breakfast, Agriturismi, Case vacanza (CAV), Affittacamere Ostelli della gioventù….

Invece queste presentano una struttura gestionale più semplice, spesso a conduzione familiare o individuale, con limitata separazione dei ruoli e minor formalizzazione dei processi

Fonte – G.Aiello (1992), Imprese Alberghiere e Turistiche.

1.3 L'organizzazione interna di hotel e resort con le principali aree funzionali: front office, housekeeping, f&b, amministrazione

Dopo aver definito e classificato le strutture turistico-ricettive è opportuno andare ancor più nello specifico nella spiegazione di ciò che interessa per l'obbiettivo della tesi ovvero gli hotel e i resort di lusso. I primi per definizione sono strutture turistico-ricettive classificate come ricettività alberghiera, organizzate in forma imprenditoriale per offrire **alloggio temporaneo** in camere o suite, accompagnato da servizi accessori come **ristorazione**, **pulizia**, **accoglienza**, e spesso **attività complementari** (centri benessere, eventi, business).

Secondo il **Codice del Turismo** (D.lgs. n. 79/2011) e le normative regionali, l'hotel è una struttura che:

"fornisce alloggio, eventualmente con servizio di ristorazione e altri servizi accessori, in almeno sette camere, ubicata in uno o più edifici, gestita in forma imprenditoriale, e aperta al pubblico in modo continuativo o stagionale."

In termini economici, un hotel è una **unità produttiva complessa**, con una struttura organizzativa articolata e un elevato fabbisogno informativo. Questa complessità giustifica l'utilizzo di **sistemi di controllo di gestione avanzati**, in grado di monitorare performance, margini e costi per area funzionale.

Fonte – G.Aiello (1992), Imprese Alberghiere e Turistiche.

L'organizzazione interna di un hotel varia in base alla **dimensione**, alla **categoria (stelle)** e alla **tipologia di clientela**, ma in genere si articola in **quattro macro-aree funzionali**, ognuna con proprie responsabilità gestionali: Come primo elemento principale si può trovare l'**Area Front Office / Ricevimento** ossia il punto di contatto diretto con il cliente svolto da figure come il Receptionist o il Front office Manger. Quest'area presenta le funzioni di accoglienza clienti, check-in/check-out, gestione prenotazioni, customer service, grazie al quale vengono raccolti dei dati (occupazione, durata soggiorno, canali di prenotazione) fondamentali per analisi gestionali e CRM.

Successivamente si colloca l'**Area** H**ousekeeping / Piani**, svolta da una figura chiamata Governante, il quale si occuperà di mansioni come ad esempio pulizia camere, cambio biancheria,

manutenzione ordinaria. La rilevanza gestionale di tale area principalmente si riversa sulla qualità percepita e sui costi operativi (manodopera, lavanderia, materiali di consumo). Proseguendo si trova l'**Area Food & Beverage (F&B),** svolta normalemente da Chef, camerieri, F&B Manager i quali si occupano di funzioni quali: gestione ristorante, bar, room service, colazioni, banchetti. Infine si colloca l'**Area Amministrativa e Direzionale** svolta solitamente da figure come Direttore d'albergo*,* Responsabile amministrativo o Revenue Manager la quale ha una rilevanza strategica fondamentale per l'impresa in quanti si figura essere come un vero e proprio centro nevralgico delle decisioni strategiche e del controllo economico (budget, reportistica, pricing, analisi costi/ricavi).[1]

Passando ora ai **resort di lusso** sono strutture turistico-ricettive ad alta gamma, generalmente situate in località esclusive (marittime, montane o naturalistiche), progettate per offrire **un'esperienza integrata di soggiorno, relax e servizi di alto livello**. Si distinguono dagli hotel tradizionali per la **profondità e varietà dell'offerta** e per l'elevata **personalizzazione dei servizi**. Esso può includere normalmente aree di benessere quali sistemazioni ampie e raffinate (camere, suite, ville private), ristorazione gourmet, centro benessere/spa, servizi sportivi e ricreativi (campi da golf, diving, escursioni), concierge dedicato, attività esclusive, esperienze tailor-made.

Dal punto di vista economico-gestionale, un resort di lusso è assimilabile a una **grande impresa multiservizi**, con elevata intensità di capitale e manodopera, in cui ogni divisione può essere considerata un **centro di profitto autonomo**.

La struttura organizzativa di un resort di lusso è **altamente complessa**, generalmente suddivisa in **divisioni o reparti funzionali e operativi**, ciascuno con una propria struttura gerarchica e obiettivi di performance. Le aree chiave che troviamo sono: **Front Office & Guest Experience**, che si occupa dell'accoglienza degli ospiti, della gestione concierge e della personalizzazione dei servizi. Figure chiave di questo reparto sono il *Guest Relations Manager*, il *Concierge* e il *Front Office Manager*, i quali hanno il compito di monitorare la soddisfazione della clientela, promuovere la fidelizzazione e gestire strumenti di Customer Relationship Management (CRM) avanzati.

La **Room Division** comprende la gestione delle camere e delle suite, il reparto housekeeping e i servizi di manutenzione. In questo ambito operano l'*Executive Housekeeper* e il *Maintenance Manager*, che garantiscono elevati standard qualitativi e si occupano del controllo dei costi per camera disponibile (CPOR).

Un ruolo centrale è ricoperto dall'area **Food & Beverage (F&B)**, che include i ristoranti à la carte, bar, le lounge, il room service e i servizi di catering per eventi. Le figure professionali principali sono l'*Executive Chef*, il *F&B Director* e il *Sommelier*, responsabili non solo della qualità del servizio ristorativo, ma anche della gestione dei costi delle materie prime, della rotazione del magazzino e del coordinamento dei diversi outlet.

L'area **Wellness, Spa & Attività Ricreative** comprende invece i trattamenti benessere ed estetici, le palestre, le attività sportive e le escursioni. Qui operano lo *Spa Manager* e l'*Activity Coordinator*, chiamati a gestire le prenotazioni, a monitorare il rapporto costi/ricavi per trattamento e a massimizzare l'utilizzo delle strutture dedicate.

[1] L'articolazione per aree facilita la **strutturazione per centri di responsabilità**, un principio cardine del controllo di gestione. Ogni area può essere monitorata singolarmente per efficienza operativa, incidenza dei costi diretti e indiretti, contributo al margine complessivo andando pertanto a facilitare il controllo.

Un altro ambito di rilievo è rappresentato dalla divisione **Eventi, MICE e Wedding**, che gestisce l'organizzazione di eventi privati o aziendali, conferenze e cerimonie. In questo settore, l'*Event Manager* e il *Sales Executive* sono responsabili della pianificazione economica degli eventi, della definizione del pricing e della previsione dei margini. Infine, la **Direzione Generale e Controllo** coordina l'intera struttura e si occupa della supervisione strategica, della gestione delle risorse umane e del controllo economico-finanziario. Figure di riferimento sono il *General Manager*, il *Financial Controller* e il *Revenue Manager*, che hanno il compito di predisporre i budget, monitorare i principali indicatori di performance (come RevPAR, GOPPAR e ADR) e supervisionare l'utilizzo dei software gestionali ERP e PMS.

Fonte – Peroni, G. Franco Angeli. (2019). Economia e management delle imprese alberghiere

1.4 Le dinamiche gestionali delle imprese turistiche

Le imprese turistiche, per loro natura, operano in un contesto altamente dinamico e caratterizzato da variabili ambientali, economiche e sociali in continua evoluzione. La gestione di queste imprese richiede pertanto una particolare attenzione all'organizzazione interna, alla flessibilità operativa e all'adozione di strumenti in grado di supportare decisioni rapide e coerenti con le esigenze del mercato. A differenza delle imprese industriali, le realtà turistiche producono ed erogano **servizi immateriali**, spesso personalizzati, che coincidono con l'esperienza vissuta dal cliente. Questo comporta una **gestione centrata sul cliente**, sull'**efficienza dei processi operativi**, e sull'**ottimizzazione delle risorse umane e materiali**.

Le principali dinamiche gestionali che caratterizzano le imprese turistiche si possono così sintetizzare:

- *Stagionalità e variabilità della domanda*

Uno degli aspetti più rilevanti nella gestione turistica è la marcata stagionalità, che impone alle imprese una pianificazione flessibile delle risorse. I periodi di alta e bassa stagione determinano variazioni significative nei volumi di attività, con impatti diretti sull'organizzazione del lavoro, sulla struttura dei costi e sulla gestione della liquidità.

- *Intensità di manodopera e centralità del capitale umano*

Le imprese turistiche sono spesso caratterizzate da un'elevata intensità di manodopera. La qualità del servizio offerto dipende in gran parte dalla professionalità, dalla formazione e dalla motivazione del personale. Di conseguenza, la **gestione delle risorse umane** rappresenta un elemento strategico fondamentale.

- *Complessità multiprodotto e multidivisionale*

Soprattutto nelle strutture ricettive complesse (hotel, resort, villaggi turistici), l'impresa eroga una pluralità di servizi (ospitalità, ristorazione, benessere, attività ricreative) che richiedono una gestione per **reparti o centri di responsabilità**. Ogni area operativa deve essere monitorata con strumenti specifici, sia in termini di costi che di performance.

- *Importanza del pricing dinamico e del revenue management*

La gestione dei prezzi in ambito turistico è fortemente influenzata da fattori esterni e dalla capacità di analizzare in tempo reale l'andamento della domanda. L'adozione di sistemi di **revenue management** e la presenza di applicazioni informatiche dedicate permettono alle imprese di ottimizzare l'occupazione e massimizzare il ricavo medio per cliente.

- *Digitalizzazione e controllo delle performance*

Le moderne imprese turistiche fanno largo uso di tecnologie gestionali: **PMS (Property Management System)**, **ERP**, **CRM**, software per la gestione dei canali di vendita (channel manager), e cruscotti di **business intelligence**. Questi strumenti digitali permettono un controllo più accurato delle dinamiche aziendali e una visione integrata delle performance economiche e operative.

- *Orientamento alla customer experience*

In un settore in cui la fidelizzazione del cliente è essenziale, le imprese turistiche devono gestire non solo i processi interni, ma anche la percezione esterna del servizio. Le dinamiche gestionali si estendono quindi alla **cura dell'esperienza complessiva del cliente**, anche attraverso l'analisi di recensioni online, sondaggi di soddisfazione e strumenti di gestione reputazionale.

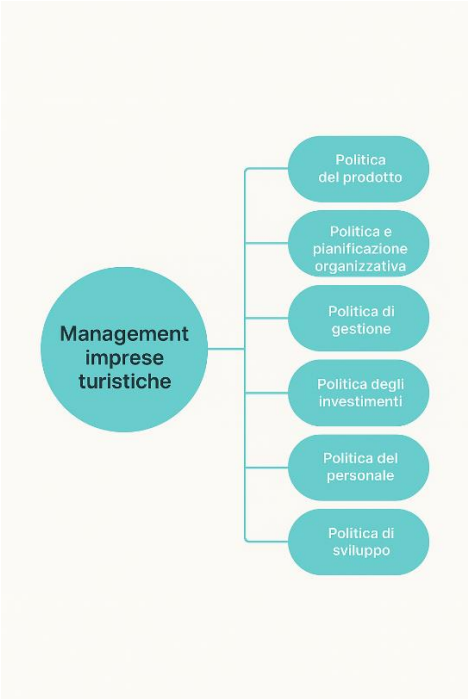
Fonte – Filippo Battiti, Roberto Battiti. (2017). L'Hotel Intelligente.

CAPITOLO 2 - IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE ALBERGHIERE

2.1 Definizione e obiettivi del controllo di gestione e dell'organizzazione

Ogni azienda deve sapersi organizzare in funzione del raggiungimento degli obbiettivi posti, individuando in relazione alla forma, dimensione e gli obbiettivi, il tipo di organizzazione migliore per sé stessa. L'organizzazione è costituita da un insieme di combinazioni tra risorse di uomini e di mezzi disponibili in funzione del raggiungimento di un fine, la quale dovrà essere predisposta secondo un certo schema di rapporti e relazioni. Solitamente a livello strutturale l'organizzazione è divisa in livelli gerarchici dove ai più bassi livelli si richiedono competenze dal punto di vista operativo e man mano che si sale si chiedono competenze più che altro direttive. Dal punto di vista delle imprese-turistiche, la gestione può essere intesa come l'organizzazione e il coordinamento di tutte le attività come ad esempio la programmazione, direzione e controllo le quali mirano ad offrire servizi di alloggio e ospitalità, con l'obiettivo di soddisfare le esigenze dei clienti e raggiungere gli obiettivi economici e di qualità prefissati. Questa gestione include aspetti che vanno dalla pianificazione strategica alla gestione operativa, dalla promozione e marketing alla gestione delle risorse umane e finanziarie, fino alla cura della relazione con i clienti. L'oggetto degli studi di organizzazione è costituito dal ***processo decisorio*** nel quale i manager delle imprese turistiche sono chiamati a prendere sono quelle sottostanti (Figura 2.1):

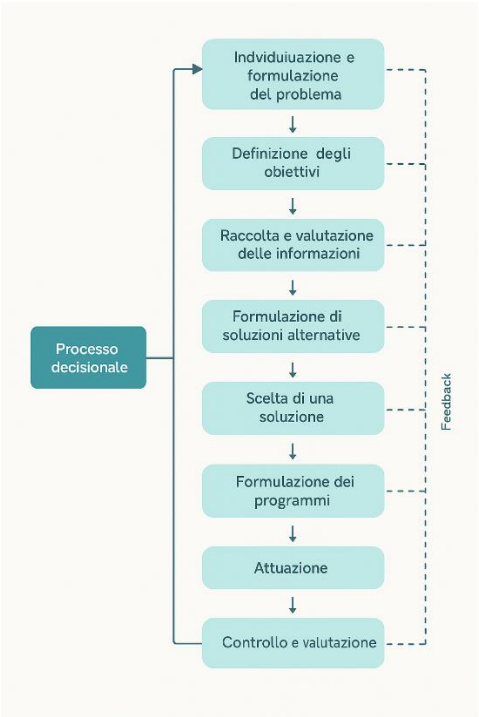
Figura 2.1 – *Politiche del management turistico:*



Fonte – G.Aiello (1992), Imprese Alberghiere e Turistiche.

Tali decisioni pertanto non si prendono sula base del buon senso ma dietro vi è un vero e proprio processo che i manager attuano in quanto è necessario studiare, capire e valutare bene i problemi in modo da fornire chiarezza ai manager. Il processo indicato è descritto nella figura sottostante, (figura 2.2):

Figura 2.2 – *fasi del processo decisorio*



Fonte – G.Aiello (1992), Imprese Alberghiere e Turistiche.

Grazie a questo processo pertanto in manager prendono decisioni che al fine di raggiungere gli obbiettivi prefissati del controllo di gestione che possono riguardare:

Soddisfazione del cliente

Efficienza operativa

Redditività

Qualità del servizio

Crescita e sviluppo

Sostenibilità Innovazione

2.2 Il sistema di contabilità analitica nel settore turistico

Nel contesto del settore turistico, la gestione economico-finanziaria delle imprese richiede strumenti in grado di supportare in modo efficiente le decisioni operative e strategiche. Due strumenti fondamentali in questo ambito sono la **contabilità generale** e la **contabilità analitica** (o contabilità industriale). Sebbene rispondano a finalità diverse, la loro corretta integrazione rappresenta oggi una condizione imprescindibile per garantire una gestione consapevole e orientata al controllo delle performance, in particolare all'interno delle strutture turistico-ricettive complesse come hotel, resort e villaggi.

La **contabilità generale** ha la funzione di registrare tutte le operazioni economiche e finanziarie che riguardano l'azienda, secondo i principi civilistici e fiscali previsti dalla normativa vigente (Codice Civile e principi contabili nazionali/internazionali). Essa è obbligatoria per legge e costituisce la base per la redazione del **bilancio d'esercizio**, fornendo una rappresentazione sintetica della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa.

Tuttavia, la contabilità generale, per quanto rigorosa, presenta dei limiti nella gestione operativa, poiché **non consente di analizzare nel dettaglio la redditività dei singoli reparti o servizi offerti**. In una struttura alberghiera, ad esempio, la contabilità generale non distingue in modo autonomo i risultati economici generati dalla ristorazione, dalla vendita di camere, dal centro benessere o da altri servizi accessori. Di conseguenza, essa non è in grado di supportare in modo sufficiente le analisi interne di performance, né di guidare le scelte strategiche di medio-lungo termine.

La **contabilità analitica** nasce come strumento complementare alla contabilità generale, con lo scopo di fornire informazioni dettagliate sull'andamento economico delle diverse aree aziendali. Essa è **volontaria**, ma fortemente consigliata in tutte le imprese che vogliono misurare l'efficienza dei processi interni, calcolare i **costi di produzione e servizio**, e analizzare la **redditività per centro di responsabilità, attività o prodotto**.

Nel settore turistico, e in particolare nelle imprese ricettive, l'introduzione di un sistema di contabilità analitica consente di attribuire costi e ricavi alle singole **unità operative**, come ad esempio:

- la **divisione camere** (room division),
- il reparto **food & beverage**,
- il **centro wellness/spa**,
- le **sale congressi o eventi**,
- i **servizi accessori** (escursioni, transfer, attività ricreative),
- le **funzioni di supporto** (marketing, manutenzione, amministrazione, direzione).

Ogni centro operativo può essere considerato un **centro di costo** o, laddove genera ricavi propri, un **centro di profitto**, permettendo così una misurazione separata della sua performance economica.

Tra i principali vantaggi dell'adozione della contabilità analitica nel turismo si possono considerare la determinazione dei **costi unitari** dei servizi offerti (es. costo per camera disponibile – CPOR, food cost, costo per trattamento spa), la valutazione della **redditività per area di business** o per cliente, la possibilità di confrontare i dati effettivi con quelli **preventivati** (budgeting) e di calcolare **scostamenti gestionali** oppure fornire supporto a politiche di **pricing dinamico**, **segmentazione della clientela** e **ottimizzazione dei margini**.

I modelli di contabilità analitica più adottati nel settore turistico sono:

- la **contabilità per centri di costo/profitto**: ogni area o reparto è trattata come una unità organizzativa autonoma, con assegnazione di costi diretti e indiretti secondo criteri di ripartizione;
- la **contabilità per commessa/evento**, utilizzata per la gestione di eventi aziendali, matrimoni o viaggi su misura;
- la **contabilità per attività (ABC – Activity Based Costing)**, particolarmente utile nelle strutture più complesse, dove i costi sono attribuiti sulla base delle attività realmente svolte.

L'implementazione di tali modelli è oggi facilitata dalla disponibilità di **sistemi informativi integrati** (ERP) e **software gestionali verticali** per il settore dell'ospitalità, come i **PMS (Property Management System)**, i moduli di **controllo di gestione**, i **CRM per la clientela** e gli strumenti di **business intelligence (BI)**.

Per concludere è opportuno che tali modalità siano integrate tra loro in quanto il pieno valore delle due contabilità si ha proprio nel momento in cui esse collaborano tra di loro in un **sistema informativo contabile unificato**, in grado di produrre report periodici affidabili, tempestivi e coerenti. Questo approccio permette alla direzione aziendale di disporre non solo di un bilancio formale, ma anche di un **bilancio gestionale**, utile per l'analisi degli indicatori chiave di performance (KPI), la gestione per obiettivi e la valutazione delle decisioni manageriali.

In sintesi, nel settore turistico moderno, la contabilità analitica non rappresenta solo un'opzione gestionale avanzata, ma una **necessità strutturale**, in un contesto in cui efficienza, marginalità e competitività si giocano sulla capacità di **controllare, comprendere e ottimizzare i costi** di ogni componente del servizio turistico offerto.

2.3 Centri di costo e centri di responsabilità negli hotel e resort

Più in generale:

I centri di responsabilità possono essere catalogati come unità organizzative in cui il titolare è ritenuto responsabile del conseguimento delle risorse dell'utilizzo dei fattori produttivi. Ad ogni centro di responsabilità poi, verranno assegnati degli obbiettivi di breve periodo coerenti con quelli aziendali i quali poi potranno essere raggiunti tramite l'utilizzo di leve decisionali. Molto importante è capire che non esistono modelli validi in assoluto ma i manager adatteranno questa tipologia di controllo in base ad alcune variabili come ad esempio l'ambiente esterno o la struttura aziendale ***(Teoria della Contingenza).*** I centri di responsabilità sono 5: I **centri di costo** rappresentano l'unità più rilevante, in quanto permettono di individuare con precisione input e output e le relazioni che intercorrono tra essi. In questo caso l'obiettivo principale è l'efficienza, ottenibile attraverso leve quali il prezzo di acquisto dei fattori produttivi, il coefficiente di impiego degli stessi o la quantità di prodotti realizzati; un esempio tipico è costituito dall'area produttiva. Diverso è il caso dei **centri di spesa**, nei quali non è possibile determinare con precisione gli output né la loro relazione con gli input. In tale contesto l'obiettivo è rispettare i limiti di spesa assegnati, facendo un uso corretto ed equilibrato delle risorse disponibili; rientrano in questa categoria funzioni come l'amministrazione, i centri di ricerca e sviluppo o la gestione del personale.

Un'ulteriore tipologia è costituita dai **centri di ricavo**, nei quali i manager hanno la responsabilità dei ricavi generati, con il compito di massimizzarli attraverso leve quali i volumi di vendita dei beni o dei servizi. Più complessa è invece la gestione dei **centri di profitto**, dove i responsabili sono chiamati a garantire la massimizzazione dei profitti, operando su variabili come il prezzo di acquisto delle risorse, il prezzo di vendita dei prodotti, i volumi realizzati, l'efficienza operativa e il mix di produzione. Infine, vi sono i **centri di investimento**, che si distinguono per la responsabilità affidata ai manager in termini di redditività degli investimenti. L'obiettivo principale è infatti la massimizzazione del ROI (Return on Investments), attraverso l'uso congiunto delle leve tipiche dei centri di costo e di ricavo, a cui si aggiungono le decisioni relative all'allocazione e alla gestione degli investimenti stessi.

Nelle imprese ricettive come gli hotel o i resort è importantissimo allocare e ripartire i costi comuni per capire e determinare il costo unitario di erogazione del servizio ma anche per capire il suo prezzo di vendita. I costi vengono individuati e raggruppati in categorie specifiche per una più accurata analisi e controllo, in determinato lasso di tempo e distribuiti seguendo una determinata base di ripartizione. Quest'ultima può essere a base unica che consiste nella raccolta dei costi comuni in un unico gruppo e nella loro suddivisione in un solo criterio come ad esempio (costo materie prime, ore lavorate…). La base multipla invece consiste nel riunire costi comuni secondo gruppi o categorie e imputarli successivamente ai vari prodotti secondo criteri diversi. I criteri di ripartizione posso essere:

- Costo materie prime
- Costo manodopera diretta
- Costo primo
- Ricavi
- Numero unità prodotte (servizi in questo caso

Di seguito si presenta una tabella in cui vengono indicati alcuni costi comuni tra hotel e resort:

Categoria di costo	Descrizione	Esempi tipici
Personale (Labor Costs)	Salari, contributi, straordinari, training e turnover.	Receptionist, housekeeping, cucinieri, staff spa, manutentori.
Housekeeping e lavanderia	Servizio di pulizia giornaliera, cambio biancheria, detergenti.	Stipendi governanti, forniture biancheria, lavanderia esterna.
Food & Beverage (F&B)	Materie prime, salari staff cucina e sala, operatività ristoranti e bar.	Costo alimenti, bevande, ergonomia F&B.
Utility (energia, acqua, gas)	Consumi energetici, acqua potabile, riscaldamento/raffreddamento.	Utility rooms/resort area, piscine, spa.
Manutenzione tecnica e spazi	Interventi ordinari e straordinari su impianti, arredi, aree esterne.	Riparazioni impianti HVAC, manutenzione piscina, giardini.
Amenità e forniture	Prodotti consumabili, amenities, materiale d'ufficio.	Shampoo, minibar, cancelleria, articoli spa.
Distribuzione e marketing	Commissioni OTA, pubblicità, programmi fedeltà.	Booking.com, campagne social, CRM.
Assicurazioni, tasse e fee	Polizze assicurative, tasse locali, commissioni carte di credito, occupation tax.	Polizze, licenze, tasse comunali.
IT e tecnologia	Software gestionali, hardware, manutenzione ICT.	PMS, ERP, CRM, reti dati, assistenza IT.
Ammortamenti / CapEx	Deprezzamenti e investimenti in strutture, FF&E, rinnovamenti.	Ristrutturazioni, upgrade arredi, sostituzioni hardware.

Fonte – G.Aiello (1992), Imprese Alberghiere e Turistiche.

Di seguito si presenta una tabella con alcuni esempi di centri di costo negli hotel:

Centro di costo	Descrizione
Reception / Front Office	Include l'accoglienza degli ospiti, il check-in/check-out, la gestione prenotazioni e l'assistenza clienti.
Housekeeping	Comprende il personale addetto alla pulizia delle camere, la lavanderia e la gestione della biancheria.
Room Division	Unità che riunisce i costi relativi alla gestione delle camere, compresi manutenzione e amenities.
Food & Beverage	Include ristorazione, colazione, bar e room service. È un centro misto (costi e ricavi).
Amministrazione e contabilità	Riguarda la gestione delle attività amministrative e finanziarie, compresa la contabilità generale.
Manutenzione tecnica	Responsabile della gestione e riparazione di impianti, infrastrutture e arredi.
Marketing e vendite	Comprende le attività promozionali, le commissioni OTA e i costi del CRM o sito web.

Ora invece alcuni esempi per quanto riguarda i resort:

Centro di costo	Descrizione
Centro benessere / Spa	Include i trattamenti estetici e terapeutici, costi per prodotti, attrezzature e personale dedicato.
Attività sportive / ricreative	Comprende animazione, sport, escursioni, costi per istruttori, materiali e logistica.
Servizi per famiglie / Mini Club	Area destinata ai bambini, con personale educativo, giochi, pasti dedicati.
Eventi e congressi	Gestisce meeting, matrimoni, conferenze. Include allestimenti, catering, personale extra.
Servizi navetta / transfer	Costi relativi al trasporto ospiti da/per l'aeroporto, stazioni, escursioni.
Gestione ristoranti tematici	Se presenti più ristoranti (es. à la carte, etnici), ogni punto può essere un centro autonomo.
Servizi accessori	Parrucchiere, negozi interni, fotografo, noleggi (bike, auto, attrezzature).

Fonte: https://www.siteminder.com/r/hotel-departments-building-functions

2.4 Budget, forecasting e reporting: strumenti principali del controllo

Budget, forecasting e reporting sono dei strumenti principali del controllo e in questo paragrafo verrà spiegato come vengono utilizzati all'interno delle imprese alberghiere e turistiche, ed i loro eventuali limiti e vantaggi.
Incominciando dal budget, che rappresenta uno dei principali strumenti utilizzati, esso può essere definito come un programma d'azione espresso in termini quantitativi, usualmente monetari che copre un certo arco temporale. Esso non è una previsione, ma i dati di quest'ultima vengono utilizzati in fase di elaborazione del budget stesso. Sostanzialmente i parametri che differiscono le due diverse situazioni è che la previsione implica un comportamento passivo, mentre il programma d'azione comporta uno sforzo di miglioramento organizzativo e gestionale. Ecco alcune caratteristiche principali del budget:

- ***Globalità:*** Riguarda tutta l'organizzazione.
- ***Articolazione in subsistemi:*** si prendono in considerazione diversi centri di responsabilità.
- ***Intervalli di tempo infra annuali:*** dipende dalle esigenze aziendali, ma solitamente copre un tempo di un anno.
- ***Traduzione in termini economico-finanziari:*** attraverso l'uso di strumenti come il conto economico, stato patrimoniale e conto dei flussi.
- ***Flessibilità:*** caratteristica importantissima in quanto il budget deve variare al variare delle condizioni con cui esso era stato programmato.

I principali vantaggi dell'utilizzo del budget nell'ambito delle strutture turistico ricettive posso essere una stimolazione maggiore della produttività ed efficienza dei diversi servizi, un maggiore stimolo di organizzare l'impresa in modo chiaro anche per quanto riguarda le sue funzioni, creare della collaborazione nei dirigenti nella stipulazione degli obbiettivi, favorire la responsabilizzazione e la partecipazione dei membri responsabili del conseguimento degli obbiettivi ed infine è uno strumento di controllo in quanto confronta risultati con obbiettivi precedentemente determinati

Il budget ha anche dei limiti nel suo utilizzo nell'ambito delle strutture turistiche ma che non vanno a compromettere la sua utilità come strumento in fase di programmazione e tali limiti sono:

- Alla base del budget ci sono delle ***stime,*** da cui dipendono il grado di accuratezza e di obiettività dei valori standard utilizzati, pertanto l'efficienza o l'inefficienza dipende strettamente dall'accuratezza nelle stime.
- Il budget necessita di continui adeguamenti alle nuove situazioni in cui l'azienda si viene a trovare o in cui si ipotizza che si troverà. Pertanto caratteristiche importati sono l'elasticità del budget e la capacità critica.
- L'adozione del procedimento budgetario può appesantire la struttura aziendale creando lentezza decisionale e riducendo la tempestività decisionale.

Il **forecasting** invece rappresenta uno strumento di pianificazione fondamentale per le imprese turistico-ricettive, in quanto consente di prevedere la domanda futura, stimare ricavi e costi, e guidare in maniera più consapevole le decisioni operative e strategiche. La sua efficacia incide direttamente sull'efficienza del controllo di gestione e sulla capacità dell'impresa di adattarsi a un contesto altamente competitivo, caratterizzato da forte stagionalità e dall'imprevedibilità del comportamento del turista. Le previsioni possono assumere una natura sia quantitativa sia qualitativa e vengono elaborate attraverso l'utilizzo di dati storici, indicatori di mercato, tendenze di prenotazione e variabili esterne quali eventi locali, condizioni meteorologiche e festività.

Nel settore turistico, il forecasting viene impiegato principalmente per stimare il tasso di occupazione delle strutture, prevedere i ricavi futuri, ottimizzare la gestione del personale e degli approvvigionamenti, definire strategie di prezzo dinamico e, più in generale, supportare la predisposizione del budget e l'analisi degli scostamenti. Le sue caratteristiche principali risiedono nell'essere basato su dati storici e correnti, nell'essere costantemente aggiornabile in funzione dei mutamenti della domanda e nel dipendere fortemente da fattori esterni quali eventi, crisi economiche o sanitarie, e condizioni climatiche. Inoltre, il forecasting risulta strettamente connesso al revenue management, poiché rappresenta lo strumento base per l'ottimizzazione delle tariffe e della disponibilità delle camere. Non meno importante è il crescente supporto delle tecnologie digitali: software gestionali, sistemi PMS e strumenti di Business Intelligence consentono oggi di elaborare previsioni sempre più precise e tempestive.

I vantaggi derivanti dall'utilizzo del forecasting nel settore turistico sono molteplici. In primo luogo, esso permette un'ottimizzazione operativa, facilitando l'organizzazione del personale, la pianificazione delle forniture e la gestione dei servizi in base al livello di occupazione previsto. Inoltre, consente una gestione più accurata dei ricavi, grazie all'applicazione preventiva di strategie di pricing flessibile finalizzate a massimizzare indicatori chiave quali ADR (Average Daily Rate) e RevPAR (Revenue per Available Room). Ulteriormente, il forecasting contribuisce alla predisposizione di un budget realistico e al confronto dei dati previsionali con quelli consuntivi, migliorando la precisione del controllo di gestione. Non va trascurato, inoltre, il contributo che esso offre alla riduzione degli sprechi: in caso di previsioni di calo della domanda, la struttura ha infatti la possibilità di ridurre i costi variabili e modulare le scorte in maniera più efficiente. Infine, rappresenta un valido supporto per il management strategico, consentendo di anticipare le decisioni anziché reagire tardivamente ai mutamenti del mercato.

Nonostante i benefici, il forecasting presenta tuttavia alcuni limiti che ne riducono la precisione, pur senza comprometterne l'utilità. La dipendenza da variabili esterne imprevedibili costituisce la principale criticità, poiché fattori come condizioni meteorologiche, crisi economiche o eventi imprevisti possono compromettere anche le previsioni più accurate. A ciò si aggiungono i rischi derivanti da eventuali errori nei dati storici o nei modelli utilizzati, che possono portare a risultati distorti, e la necessità di aggiornamenti costanti, particolarmente rilevante in contesti caratterizzati da forte stagionalità. Infine, è importante sottolineare che il forecasting non può sostituire il giudizio umano: nonostante l'impiego di software e algoritmi avanzati, resta indispensabile l'esperienza e la capacità interpretativa del management.

Infine il **sistema di reporting** rappresenta l'insieme dei processi e degli strumenti utilizzati per raccogliere, aggregare e presentare in modo strutturato i dati economici, finanziari e operativi di un'impresa. La sua funzione principale è quella di trasformare i dati grezzi in informazioni tempestive e di immediata utilità, che consentano al management di valutare i risultati raggiunti, identificare eventuali aree critiche e supportare il processo decisionale sulla base di indicatori misurabili. Il reporting può avere cadenze differenti, giornaliere, settimanali, mensili o annuali, a seconda della tipologia di dato da analizzare e del livello decisionale a cui è destinato.

In una struttura turistico-ricettiva, affinché il reporting sia realmente efficace, deve possedere alcune caratteristiche fondamentali. È necessario che i dati vengano presentati con chiarezza e sintesi, evitando un eccesso di tecnicismi che rischierebbero di comprometterne la leggibilità, e che vengano selezionate soltanto le informazioni rilevanti per ciascun destinatario, siano essi la direzione generale, il responsabile Food & Beverage o il reparto amministrativo. Un altro elemento imprescindibile è la tempestività: il valore dei report risiede nella loro capacità di fornire informazioni utili in tempi rapidi, così da permettere eventuali azioni correttive senza ritardi. Allo stesso tempo, è necessaria una certa flessibilità, affinché i report possano adattarsi ai cambiamenti organizzativi e alle nuove linee di business, e soprattutto una coerenza con il sistema informativo aziendale, così da garantire che i dati riportati siano affidabili e aggiornati, provenendo da software gestionali integrati come PMS, ERP, CRM o strumenti di Business Intelligence.

I vantaggi che derivano dall'adozione di un sistema di reporting strutturato sono molteplici. Esso permette, infatti, di rendere visibili e misurabili in tempo reale i principali indicatori di performance aziendale, come il tasso di occupazione, i ricavi medi per camera, i costi del personale per reparto o l'andamento delle vendite nei punti di ristorazione. Analogamente, consente di confrontare il food cost effettivo con quello preventivato o di monitorare il fatturato generato dai canali diretti rispetto a quello proveniente dalle OTA[2]. L'analisi di tali dati offre al management la possibilità di intervenire in modo mirato, riducendo i costi variabili nei periodi di bassa stagione, rivedendo strategie di pricing inefficaci oppure premiando i reparti che superano i target prefissati. Inoltre, i report storici assumono un ulteriore valore strategico in quanto permettono di costruire analisi comparative tra diversi periodi o tra più strutture, favorendo così pratiche di benchmarking[3] e una pianificazione più accurata nel medio e lungo termine.

Nonostante i benefici, il reporting presenta anche alcune criticità che ne possono limitare l'efficacia. Tra queste si annovera l'eccesso di dati, che se non opportunamente filtrati rischiano di rendere i

[2] OTA è l'acronimo in ambito turistico di Online Travel Agency (Agenzia di Viaggi Online), una piattaforma digitale che permette ai viaggiatori di cercare, confrontare e prenotare servizi come voli, hotel, noleggio auto e pacchetti turistici, fungendo da intermediario tra i fornitori di servizi e i consumatori.

[3] Il *benchmarking* è una tecnica di analisi gestionale che consiste nel confronto sistematico delle performance di un'impresa con quelle di concorrenti diretti o con le best practices del settore, con l'obiettivo di individuare punti di forza, debolezze e opportunità di miglioramento

report eccessivamente complessi e poco fruibili, oppure la scarsa qualità delle fonti, che compromette la credibilità dell'intero sistema se i dati inseriti nei gestionali non sono aggiornati o corretti. Ulteriori problematiche possono derivare da ritardi nell'elaborazione dei report, che rendono tardive le decisioni operative, o dalla mancanza di adeguata formazione del personale, la quale ostacola la corretta interpretazione dei dati da parte dei destinatari.

Alla luce di tali considerazioni, diventa fondamentale concepire il reporting non come un mero adempimento contabile, ma come un processo integrato e collaborativo, supportato da strumenti digitali avanzati, procedure standardizzate e attività formative periodiche. Nel settore dell'ospitalità, esso si configura infatti come uno strumento strategico di comunicazione interna e di controllo gestionale, capace di tradurre le attività quotidiane in risultati concreti e misurabili. In un contesto competitivo e fortemente condizionato dalla stagionalità, la possibilità di raccogliere, elaborare e interpretare tempestivamente i dati costituisce un vero e proprio vantaggio competitivo per l'impresa.

2.5 Indicatori chiave di performance (KPI) in ambito alberghiero:

Nel settore dell'ospitalità, la misurazione della performance rappresenta uno strumento fondamentale per garantire l'efficienza operativa e il controllo economico delle strutture ricettive. Gli Indicatori Chiave di Performance (Key Performance Indicators – KPI) consentono infatti di analizzare in maniera sintetica e oggettiva l'andamento dei reparti aziendali, favorendo una gestione basata su dati misurabili e coerenti con gli obiettivi strategici dell'impresa. Secondo Giovanni Peroni i KPI costituiscono un elemento indispensabile per il monitoraggio costante dei risultati e per il miglioramento continuo delle performance aziendali. Ciò risulta particolarmente rilevante nel settore turistico, dove i ricavi e i costi sono fortemente condizionati dalla stagionalità, dalla variabilità della domanda e dalla diversificazione dei servizi offerti.

Per essere realmente efficaci, i KPI devono possedere alcune caratteristiche fondamentali: devono essere chiari e comprensibili, basati su formule condivise e dati facilmente reperibili; significativi, cioè in grado di rappresentare lo stato di salute economico e operativo della struttura; comparabili, così da poter essere utilizzati in analisi temporali o per confronti tra strutture diverse attraverso pratiche di benchmarking; tempestivi, per consentire al management di adottare rapidamente misure correttive in caso di scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati; e infine azionabili, ossia capaci di fornire informazioni utili per orientare decisioni concrete.

Tra i principali indicatori utilizzati nella gestione alberghiera si possono ricordare:

- **Tasso di occupazione** (Occupancy Rate): esprime la percentuale di camere vendute rispetto a quelle disponibili, e rappresenta un indicatore basilare per misurare la capacità di attrazione della struttura.
- **Tariffa media giornaliera** (ADR – Average Daily Rate**)**: misura il ricavo medio per camera venduta, indipendentemente dalla capacità disponibile, riflettendo la qualità del pricing.
- **RevPAR** (Revenue per Available Room): combina l'occupazione e la tariffa media per valutare la produttività delle camere disponibili, ed è uno degli indicatori chiave per il management.
- **CPOR** (Cost per Occupied Room)**:** calcola il costo medio per ogni camera effettivamente occupata, utile per analizzare l'efficienza operativa in rapporto ai costi.
- **GOPPAR** (Gross Operating Profit per Available Room)**:** valuta la redditività operativa complessiva della struttura rapportata alle camere disponibili.

- **Indice di food cost e beverage cost**: applicati al reparto ristorazione, misurano l'incidenza del costo delle materie prime alimentari e delle bevande sui relativi ricavi, fondamentali per la gestione F&B.
- **Tasso di ritorno clienti** (Customer Return Rate)**:** indicatore qualitativo che misura la fidelizzazione della clientela e l'efficacia dell'esperienza offerta.

L'utilizzo sistematico dei KPI consente dunque di collegare la contabilità analitica ai risultati gestionali, offrendo al management una base solida per prendere decisioni informate riguardo a tariffe, investimenti e allocazione delle risorse, rilevare tempestivamente anomalie nei costi o nei ricavi, ottimizzare la gestione dei diversi reparti, misurare la performance rispetto al budget e agli obiettivi aziendali, nonché confrontare l'efficienza interna ed esterna attraverso pratiche di benchmarking competitivo.

Fonte – Peroni, G. Franco Angeli. (2019). Economia e management delle imprese alberghiere

Fonte – Filippo Battiti, Roberto Battiti. (2017). L'Hotel Intelligente.

CAPITOLO 3 - LE APP DI CONTROLLO DI GESTIONE PER IL SETTORE HOSPITALITY

3.1 Evoluzione digitale del controllo di gestione e suoi vantaggi e criticità

Nel corso degli ultimi trent'anni, la funzione di controllo di gestione all'interno delle imprese turistico-ricettive ha subito un processo di trasformazione sostanziale, in gran parte dovuto alla crescente diffusione di strumenti digitali e all'integrazione dei sistemi informativi aziendali. Se in passato tale attività si limitava a un monitoraggio essenzialmente contabile, basato su dati consuntivi e procedure manuali, oggi il controllo di gestione si configura come una funzione strategica, dinamica e proattiva, capace di guidare le decisioni manageriali in tempo reale.
Nel periodo antecedente alla digitalizzazione diffusa, la gestione economica delle strutture alberghiere era fortemente dipendente da pratiche manuali. I dati venivano raccolti attraverso registrazioni cartacee o fogli di calcolo non collegati tra loro, con evidenti difficoltà nel consolidare le informazioni relative ai vari centri di costo, come il reparto camere, il settore ristorativo o i servizi accessori. L'assenza di sistemi integrati impediva una visione globale e aggiornata dell'andamento aziendale: la maggior parte delle decisioni veniva presa sulla base dell'esperienza dei manager o sulla consuetudine operativa, più che su dati oggettivi e verificabili.
Inoltre, i processi di budgeting e previsione erano raramente formalizzati e si basavano su stime approssimative, spesso costruite su base annua, senza una reale possibilità di aggiornamento dinamico. Anche il reporting era prevalentemente retrospettivo, ovvero focalizzato sulla rendicontazione dei risultati già conseguiti, piuttosto che sull'anticipazione dei fenomeni economici futuri.
Con l'introduzione progressiva delle tecnologie digitali e, in particolare, dei sistemi gestionali integrati, le imprese ricettive hanno acquisito strumenti più sofisticati per governare le proprie attività. I software PMS (Property Management System) rappresentano oggi la piattaforma centrale per la gestione quotidiana di camere, prenotazioni, check-in e check-out, tariffe e disponibilità, e consentono una tracciabilità puntuale dei flussi operativi e dei ricavi generati.
Parallelamente, l'adozione di sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) per la contabilità generale e analitica ha permesso di associare in modo sistemico i costi ai rispettivi reparti, favorendo una lettura più approfondita della marginalità e delle prestazioni operative.
L'integrazione con piattaforme di Business Intelligence consente infine la costruzione di dashboard e report automatizzati, aggiornati in tempo reale, che sintetizzano gli indicatori chiave di performance (KPI) e li rendono immediatamente disponibili al management.
Questa evoluzione ha comportato un passaggio significativo da una logica "a consuntivo" a una logica "previsionale e preventiva". Il controllo di gestione moderno non si limita più a registrare ciò che è avvenuto, ma diventa uno strumento per pianificare ciò che avverrà, grazie all'uso di modelli di forecasting basati su dati storici, indicatori di domanda, andamenti stagionali e trend di mercato.
L'impatto di questa trasformazione è evidente anche sul piano organizzativo. Il monitoraggio continuo delle performance consente oggi alle direzioni alberghiere di intervenire tempestivamente su eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, di ottimizzare la gestione delle risorse umane (ad esempio tramite una migliore programmazione dei turni del personale in base alla previsione di occupazione), e di prendere decisioni basate su scenari simulati e non solo su risultati passati.
Inoltre, la digitalizzazione ha introdotto nuove dimensioni nel controllo, come l'analisi della customer satisfaction in tempo reale, attraverso l'integrazione di piattaforme che monitorano recensioni, commenti online e punteggi di gradimento. Questi elementi, se opportunamente incrociati con i dati economici, forniscono una visione più completa della performance aziendale, che include anche il valore percepito dal cliente.

Infine, il passaggio al cloud e alle tecnologie mobili ha reso l'accesso ai dati più flessibile e immediato. I responsabili di struttura possono oggi consultare i report anche da remoto, favorendo una gestione più agile, soprattutto in contesti stagionali o con più unità operative.

Sostanzialmente in modo riassuntivo la digitalizzazione ha portato numerosi vantaggi per quanto riguarda la gestione delle strutture turistico-ricettive riassunte qui sotto:

- **Maggiore tempestività** nell'analisi dei dati, grazie a dashboard aggiornate in tempo reale;
- **Accuratezza nelle previsioni**, grazie all'uso di algoritmi e analisi predittive;
- **Integrazione tra reparti**, che permette una visione d'insieme dell'impresa (es. correlazione tra occupazione camere e consumi F&B);
- **Controllo dei costi più preciso**, con tracciamento dettagliato per centro di costo;
- **Decisioni più rapide e informate**, basate su indicatori affidabili e non più solo su intuizioni;
- **Automazione di attività ripetitive** (es. generazione di report, controllo scostamenti, allarmi su performance sotto soglia);
- **Accessibilità e sicurezza dei dati**, grazie a infrastrutture cloud e backup automatici.
- **monitoraggio continuo dei feedback dei clienti**

  Tuttavia, l'evoluzione digitale del controllo di gestione non è esente da **criticità**. Innanzitutto, l'**adozione di software avanzati richiede un investimento economico iniziale non trascurabile**, che può rappresentare un ostacolo per le imprese più piccole. Inoltre, la **scarsa alfabetizzazione digitale** di parte del personale può limitare l'efficacia degli strumenti introdotti, generando resistenze al cambiamento o un utilizzo parziale delle funzionalità disponibili.
  Un'altra criticità rilevante è rappresentata dalla **dipendenza dai sistemi informatici**: guasti, incompatibilità tra software o problemi di sicurezza informatica possono compromettere la continuità operativa e la correttezza dell'analisi. Infine, l'eccesso di dati raccolti senza un'adeguata capacità interpretativa può produrre confusione più che chiarezza, rendendo necessario un **minimo livello di formazione economico-gestionale** anche per i ruoli operativi.

3.2 Tipologie di software/applicazioni presenti sul mercato

L'evoluzione digitale ha portato allo sviluppo di numerose soluzioni gestionali per il settore dell'ospitalità. A seconda delle dimensioni della struttura, della sua organizzazione interna e della strategia di mercato, gli hotel possono oggi adottare software specifici per la gestione operativa, contabile, commerciale e analitica. Di seguito si illustrano alcune delle applicazioni più diffuse, suddivise per finalità gestionale.

1. Property Management System (PMS)

Software fondamentali per la gestione quotidiana dell'hotel, dai check-in alle prenotazioni.

- **Opera (Oracle Hospitality)**: molto usato nelle catene alberghiere e negli hotel di grandi dimensioni, consente una gestione completa delle attività di front e back office, con moduli integrabili per il controllo di gestione.
- **Protel**: adatto a strutture indipendenti e medio-piccole, è flessibile, modulare e permette il controllo delle prenotazioni, disponibilità e dati contabili.

- **Hotelcube**: soluzione italiana che unisce gestione operativa, contabilità, magazzino e servizi accessori. Ottimo per hotel indipendenti.
- **Cloudbeds**: piattaforma cloud all-in-one, molto usata da piccoli hotel, hostal e B&B. Automatizza prenotazioni, channel manager, tariffe e reportistica.

2. Software ERP e contabilità gestionale

Strumenti per la registrazione e il controllo economico-finanziario dell'impresa.

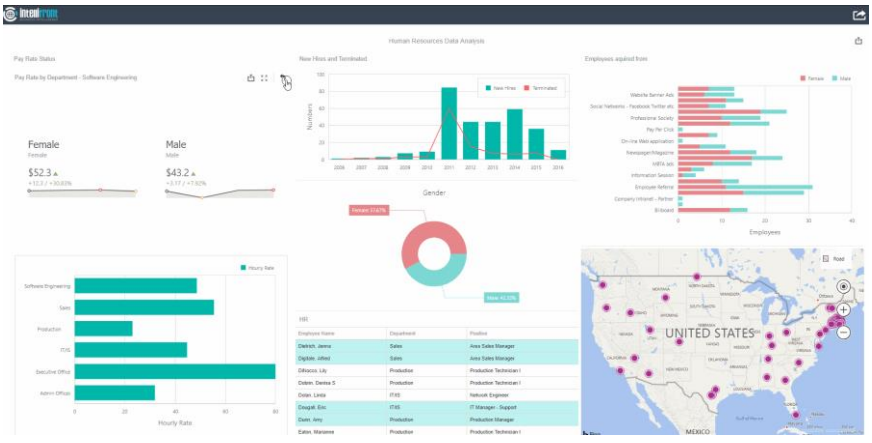
- **Microsoft Dynamics / Zucchetti ERP**: utilizzati per tracciare costi, ricavi, fatturazione, budget e gestione dei centri di costo. Integrabili con PMS e moduli BI.

3. Business Intelligence (BI)

Piattaforme per analizzare e visualizzare i dati economici e operativi in tempo reale.

- **Power BI (Microsoft)**: tra i più diffusi, consente di creare dashboard interattive su occupazione, ricavi, costi, performance per reparto o periodo.
- **Tableau / Qlik Sense**: ottimi per analisi visive e comparative tra reparti o strutture. Utilizzati in catene o gruppi alberghieri per reportistica strategica.

Figura 3.1 – *esempio generico BI*



Fonte – *https://go.christiansteven.com/data-analytics-business-intelligence-kpi-dashboards-reporting-software-intellifront-bi*

4. Revenue Management e Forecasting

Software specializzati nell'ottimizzazione dinamica dei ricavi.

- **IDeaS Revenue Solutions**: sistema avanzato di previsione della domanda e pricing dinamico, utilizzato da hotel business-oriented o di grandi dimensioni.
- **Duetto / BEONx**: piattaforme basate su AI per la gestione tariffaria, l'analisi della concorrenza e la definizione di strategie commerciali data-driven.

5. Customer Relationship Management (CRM)

Soluzioni per la gestione del cliente e delle attività di marketing relazionale.

- **Salesforce Hospitality Cloud**: gestisce il ciclo completo del cliente (profilazione, marketing, post-soggiorno) e offre strumenti di fidelizzazione e analisi comportamentale.
- **Guestline CRM / Suite PMS CRM**: integrati nei sistemi di prenotazione, consentono di inviare comunicazioni automatiche, raccogliere recensioni e monitorare la customer satisfaction.
  Accanto ai software gestionali tradizionali (PMS, ERP, CRM), negli ultimi anni si sono diffuse numerose applicazioni pensate per **supportare direttamente l'imprenditore o il direttore d'albergo** nel processo di controllo di gestione, anche in assenza di una struttura amministrativa complessa. Questi strumenti, spesso disponibili in modalità cloud o app mobile, consentono una **visione rapida e sintetica** dei principali indicatori economici e operativi, facilitando il processo decisionale quotidiano.

  Di seguito, alcuni esempi concreti:

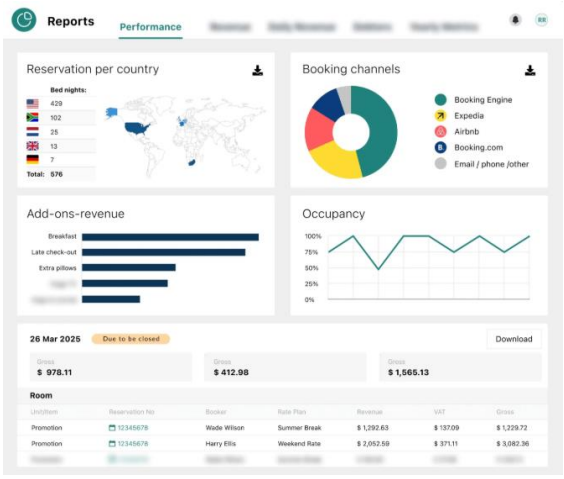
  1. Hotelogix Mobile Hotel Manager

  Questa applicazione permette al proprietario o direttore dell'hotel di **monitorare in tempo reale le prenotazioni, l'occupazione, il fatturato giornaliero e i ricavi per reparto**, direttamente dal proprio smartphone o tablet. È ideale per strutture di piccole e medie dimensioni che non dispongono di una contabilità interna articolata. I dati sono sintetizzati in dashboard intuitive che semplificano l'interpretazione dei flussi economici.

  2. RoomRaccoon Reports & Analytics

  Oltre a funzioni di gestione operativa, RoomRaccoon include una sezione avanzata di **reportistica automatizzata** pensata per l'imprenditore. La dashboard offre KPI come RevPAR, ADR, tasso di cancellazione e confronto tra periodi. La semplicità grafica permette anche a chi non ha competenze contabili approfondite di tenere sotto controllo i margini operativi e l'andamento della struttura.

Figura 3.2 – *esempio RoomRaccon.*



Fonte – *https://roomraccoon.com/platform/hotel-reporting/*

3. Profitroom Business Intelligence

Pensata per albergatori che desiderano una **panoramica strategica del proprio business**, questa app consente di analizzare le performance per segmento di mercato, tipo di tariffa, canale di distribuzione. I dati possono essere incrociati con obiettivi predefiniti e storici, utili per comprendere l'evoluzione dei ricavi e intervenire tempestivamente in caso di scostamenti significativi.

4. Clock PMS+ Analytics

Un'applicazione che abbina gestione operativa e analisi economica. È possibile monitorare il **giro d'affari giornaliero**, la redditività per tipo di camera, i costi variabili, il food cost e altri indicatori chiave, tutti sintetizzati in **report grafici facilmente interpretabili** dal titolare. Inoltre, il sistema invia avvisi automatici in caso di anomalie rispetto ai parametri di budget.

5. Mews Analytics & Insights

Mews è un PMS di nuova generazione che integra una sezione specifica per l'analisi finanziaria. L'imprenditore può consultare in pochi clic l'**andamento dei ricavi, il tasso di occupazione, la durata media del soggiorno e i costi stimati per centro di attività**, anche da dispositivi mobili. Utile anche per piccoli gruppi alberghieri che necessitano di un controllo centralizzato.

6. QuickBooks (int. con PMS)

Sebbene nato come software di contabilità generale, QuickBooks può essere integrato con alcuni PMS per fornire una **lettura semplificata dei costi, flussi di cassa, spese fisse e variabili**, ed è molto usato da imprenditori autonomi o hotel familiari che gestiscono internamente la contabilità senza un controller dedica

3.3 Funzionalità tipiche: dashboard, reporting, cost monitoring, revenue analysis

Nel contesto delle imprese turistico-ricettive, le applicazioni gestionali moderne non rappresentano soltanto strumenti operativi, ma si configurano come **elementi centrali di supporto alle principali funzioni del controllo di gestione**. In particolare, strumenti come **dashboard, sistemi di reporting, monitoraggio dei costi e analisi dei ricavi** trovano oggi un'integrazione sempre più stretta all'interno dei software e delle app utilizzati nella gestione quotidiana dell'attività alberghiera.

Le dashboard, ad esempio, sono rese efficaci non tanto in quanto strumento autonomo, ma per il fatto che **attingono direttamente ai dati generati dai software gestionali**, come i PMS o gli strumenti di contabilità integrata. È grazie a questa connessione che l'imprenditore o il manager può visualizzare in tempo reale indicatori di performance, tassi di occupazione, ricavi giornalieri e andamenti rispetto al budget. In tal senso, l'applicazione gestionale non solo alimenta il sistema di controllo, ma ne diventa il presupposto tecnico e operativo. Anche il reporting trae grande vantaggio dall'impiego di queste app. I dati di gestione, se raccolti manualmente o con strumenti non integrati, richiederebbero tempi lunghi di elaborazione e potrebbero essere soggetti a errori. L'automatizzazione dei processi di raccolta e classificazione delle informazioni, resa possibile da piattaforme come **Mews**, **RoomRaccoon** o **Syeew**, permette invece la **generazione automatica e continua di report gestionali**, con layout personalizzabili e frequenza variabile (giornaliera, settimanale, mensile).

Nel monitoraggio dei costi, l'interazione tra app gestionali e strumenti di controllo è ancora più evidente: le uscite sono tracciate e classificate in tempo reale nei diversi centri di costo (es. housekeeping, food & beverage, lavanderia, manutenzione) tramite funzionalità direttamente integrate nel software. App come **Hotelcube**, **Cloudbeds** o sistemi ERP connessi consentono all'imprenditore di **verificare l'incidenza dei costi variabili** sull'andamento operativo senza dover ricorrere a complesse riclassificazioni manuali.

Per quanto riguarda infine la revenue analysis, le applicazioni di gestione moderne offrono **moduli specifici di analisi dei ricavi e redditività** per camera, per segmento di clientela o per periodo. Il valore delle applicazioni, in questo caso, non si limita alla visualizzazione dei dati, ma consiste nella **capacità di integrare informazioni operative (prenotazioni, tariffe, permanenza media) con i risultati economici**, permettendo così valutazioni più accurate sull'efficacia della strategia tariffaria.

L'integrazione tra le funzionalità del controllo di gestione e le app operative consente quindi **una visione d'insieme immediata e approfondita**, riducendo il gap tra gestione operativa e gestione strategica. Grazie a queste soluzioni, anche realtà di piccole dimensioni possono oggi adottare logiche di controllo un tempo riservate alle grandi catene, con un impatto positivo sulla capacità decisionale, sulla redditività e sull'adattamento tempestivo ai cambiamenti del mercato.

Figura 3.3 – *Esempio di dashboard gestionale per struttura ricettiva*



Figura 3.4 – *Confronto funzionale tra tre applicazioni gestionali comunemente impiegate nel settore alberghiero*

Software	Dashboard	Reporting	Monitoraggio costi	Revenue analysis
Cloudbeds	✔	✔	✔	✔
Syeew	✔	✔	✔ (semplificato)	✔ (con IA)
Mews	✔	✔	✔	✔

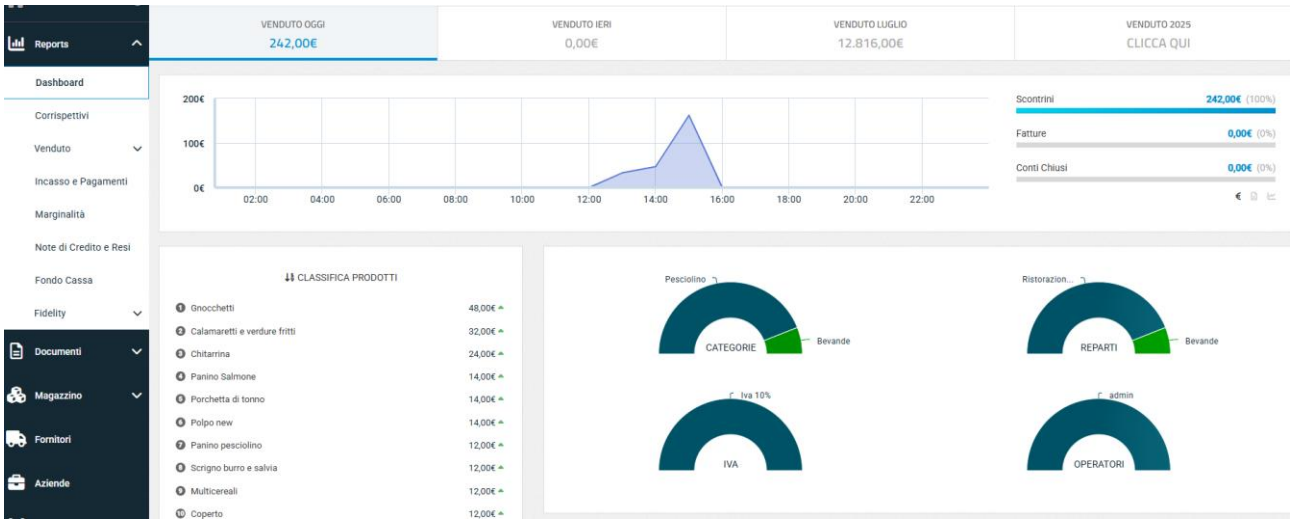
3.4 Integrazione con PMS e software gestionali:

In un contesto digitale sempre più interconnesso, le **applicazioni gestionali moderne** non operano più come strumenti isolati, ma si configurano come **componenti integrative dei sistemi informativi già esistenti**, in particolare dei PMS e dei software contabili.
I **Property Management System (PMS)** raccolgono in tempo reale una quantità significativa di dati operativi: prenotazioni, check-in, ricavi per camera, consumi accessori, ecc. Le **applicazioni di gestione**, come ad esempio Mews, RoomRaccoon o Syeew, si **collegano direttamente a questi dati** attraverso integrazioni API o moduli cloud-native, per estrarre e visualizzare indicatori chiave utili al controllo di gestione, come l'occupazione, il ricavo medio, il margine per reparto o il tasso di cancellazione.

Oltre al PMS, le app si interfacciano anche con i **software contabili o ERP** per rilevare i costi e classificarli nei diversi centri di responsabilità. Questa relazione consente la costruzione di **report finanziari automatizzati**, confronti tra budget e consuntivo, e analisi di marginalità in tempo reale. Grazie a queste integrazioni, le app permettono non solo il **monitoraggio costante** della performance economica della struttura, ma anche l'**automatizzazione di molte attività del**

controllo di gestione, come la generazione di report, la rilevazione delle anomalie e la previsione dei trend. Ne deriva una maggiore reattività decisionale, anche in strutture di piccole e medie dimensioni, che possono così adottare strumenti evoluti senza investimenti infrastrutturali eccessivi. In sintesi, le applicazioni gestionali moderne rappresentano **il punto di connessione tra i sistemi operativi della struttura e le logiche economico-finanziarie**, agendo come ponti intelligenti che trasformano i dati grezzi in informazioni rilevanti per il management.

Figura 3.5 – *Schermata iniziale del software gestionale CassainCloud*



CAPITOLO 4 – CASO DI STUDIO: UTILIZZO E ANALISI DELL'APP SYEEW IN UNA STRUTTURA RICETTIVA

4.1 Descrizione della struttura e contesto operativo

Nel presente capitolo, si riporta un esempio reale di utilizzo dell'applicazione Syeew, nell'ambito del settore turistico-ricettivo e si riferirà a una collaborazione partita veramente da poco tra syeew e il resort di lusso Du Lac Et Du Parc. Quest'ultimo è immerso in un parco a Riva del Garda. Gli ospiti possono usufruire gratuitamente delle sue 2 piscine, dei servizi benessere e del centro fitness nonché dei campi da golf. Le camere sono dotate di aria condizionata e TV satellitare. Alcune dispongono di balcone. La piscina all'aperto del Grand Resort regala splendide viste sulle montagne, che potrete ammirare dalla terrazza solarium con lettini. È disponibile il noleggio biciclette per esplorare la zona circostante. Sono inoltre disponibili stazioni di ricarica per veicoli elettrici. L'hotel offre numerosi punti ristoro, tra cui un ristorante à la carte che serve specialità locali e nazionali, una caffetteria a bordo piscina e uno snack bar. È presente anche un giardino pensile per pranzi o cene all'aperto durante la stagione. Il centro benessere offre una varietà di trattamenti rilassanti, massaggi e una sauna. La piscina coperta offre lezioni di rilassamento e acquagym tutto l'anno.
La direzione del resort ha scelto di rivolgersi al team di **Syeew** per affrontare due criticità gestionali che si erano manifestate nel tempo, aggravate sia dalla **complessità organizzativa della struttura**, sia dall'**assenza di strumenti adeguati di controllo operativo**.

La prima problematica affrontata riguardava la **gestione del personale**. In particolare, i responsabili si erano accorti di non riuscire a collocare in modo efficace i dipendenti nei vari reparti del resort, che comprendeva servizi eterogenei come reception, ristorazione, housekeeping, animazione e manutenzione ma tenendo come priorità la ristorazione. Tale mancanza di controllo aveva generato frequenti episodi di **sovradimensionamento o sottodimensionamento del personale**: in alcuni turni veniva impiegato un numero eccessivo di risorse in aree a bassa affluenza (con conseguente inefficienza dei costi), mentre in altri momenti risultavano carenti addetti in zone ad alta intensità operativa, compromettendo la qualità del servizio offerto agli ospiti.

La seconda criticità emersa riguardava la **gestione del magazzino**, e nello specifico la movimentazione delle **materie prime alimentari** destinate ai due ristoranti interni alla struttura. Il management segnalava la difficoltà nel **monitorare i tempi di stoccaggio, i flussi in uscita e le quantità effettive utilizzate**, con il rischio di deterioramento, sprechi o approvvigionamenti disallineati rispetto al reale fabbisogno. In assenza di un sistema integrato, la gestione delle scorte avveniva in modo approssimativo, con conseguenti ricadute sui costi, sul servizio e sulla pianificazione degli ordini.

Un ulteriore elemento di criticità emerso all'interno della struttura riguardava il tema della **comunicazione interna**. In particolare, si evidenziava una significativa distanza linguistica e concettuale tra la direzione centrale, responsabile delle attività di analisi e controllo, e i manager degli outlet, ossia delle singole aree di business operative. Tale disallineamento si manifestava in modo evidente durante i **morning meeting**, le riunioni quotidiane tra il top management e i responsabili delle diverse unità, le quali dovrebbero rappresentare un momento di condivisione strategica e di coordinamento operativo.

La mancata comprensione reciproca portava a un rallentamento nei processi decisionali: le scelte non risultavano sempre supportate da dati oggettivi e venivano spesso orientate dall'esperienza o dall'istinto dei singoli responsabili. Ciò generava non solo un abbassamento della qualità del processo decisionale, ma anche **inefficienze organizzative** e un'insufficiente tempestività nelle azioni correttive, con conseguenze negative sulle performance complessive della struttura.

Per tutto ciò, l'intervento di Syeew è stato richiesto con l'obiettivo di implementare un **sistema digitale di controllo di gestione** che fosse in grado di offrire **una visione in tempo reale** dei dati operativi, facilitare l'allocazione corretta del personale e ottimizzare la logistica interna legata alla gestione dei materiali e delle risorse alimentari e risolvere questo grave problema comunicativo.

Figura 4.1 – *Du Lac Et Du Parc*



4.2 SYEEW: caratteristiche, obiettivi, implementazione

Syeew è una piattaforma digitale italiana, sviluppata con l'obiettivo di rendere **accessibile il controllo di gestione anche alle micro e piccole imprese**, con particolare attenzione al settore dei servizi, tra cui le strutture turistico-ricettive. La sua architettura si fonda sull'utilizzo di **tecnologie cloud, intelligenza artificiale (IA)** e un'interfaccia visuale semplificata, pensata per imprenditori non esperti di contabilità. Syeew si basa sul concetto della semplicità e della concretezza dove l'imprenditore può in qualsiasi momento controllare comodamente dal proprio smartphone l'andamento aziendale letteralmente in tempo reale e aver subito un riscontro grazie all'utilizzo delle 4 icone:

1. **SCRIGNO→** Rappresenta una **situazione di equilibrio economico positivo.** Lo scrigno, verde speranza, ti indica che sia il prezzo medio di vendita, che l'efficienza delle tue attività sono migliorate!
   ➤ *Segnale: continuità operativa senza necessità di azioni correttive.*

   Figura 4.2 – *Business emoji: SCRIGNO*

2. **SPIA →** Alla lente d'ingrandimento della Spia non sfugge nulla. È qui per segnalarti qualche insidia, nonostante qualche miglioramento rispetto al periodo precedente.
   ➤ *Segnale: intervenire subito per evitare perdite persistenti.*

   Figura 4.3 – *Business emoji: SPIA*

3. **SIRENA** → Simboleggia una **condizione di allerta critica**, in cui il modello di business è momentaneamente non sostenibile. La sirena, bella e affascinante, nuota sempre, anche controcorrente. Efficienza o prezzo medio possono essere calati rispetto al periodo precedente.
   ➤ *Segnale: monitorare i dati e valutare eventuali interventi*.

   Figura 4.4 – *Business emoji: SIRENA*



4. **SFINGE** → La sfinge, enigmatica per natura, con il suo colore rosso intenso dà un avvertimento chiaro: SEI PEGGIORATO RISPETTO AL PERIODO PRECEDENTE.
   ➤ *Segnale: capire e attuare un piano operativo per invertire la rotta.*

   Figura 4.5 – *Business emoji: SFINGE*



Syeew permette di scegliere tra tre "atteggiamenti" o **livelli di profondità analitica**, che rispecchiano il tipo di approccio che l'utente vuole adottare nei confronti del controllo di gestione. Ogni modalità propone un'interfaccia e una quantità di informazioni diverse, adattandosi al tempo, alla competenza e agli obiettivi dell'utilizzatore.

MODALITA' MINUZIOSO:

Ideale per chi vuole **entrare nel dettaglio**.
L'utente che sceglie questa modalità può analizzare a fondo ogni singolo indicatore economico, voce di costo, margine, confronto tra reparti o centri di costo. Sono presenti **approfondimenti dettagliati**, analisi storiche e possibilità di personalizzare filtri e report.

MODALITA' CURIOSO:

Pensata per chi vuole **capire senza perdersi nei tecnicismi**.
Mostra i principali dati gestionali in forma semplificata ma comunque significativa, con spiegazioni chiare e alert visivi. È un **compromesso tra completezza e sintesi**, ideale per un utilizzo regolare e pragmatico.

MODALITA' INDAFFARATO:

Per chi ha **pochissimo tempo** ma vuole comunque sapere "se tutto va bene".
Mostra solo le **informazioni essenziali**, come gli alert (Spia, Sirena, Scrigno), margine complessivo e stato dei reparti principali. Nessun dettaglio tecnico, ma un colpo d'occhio su salute economica e performance generale.
imprenditori molto operativi, gestori con poco tempo da dedicare all'analisi, utenti in mobilità.

***MODALITA' VEGGENTE**:* Non ancora implementata e disponibile con Syeew 2.0 nel quale ci saranno prediction di andamenti aziendali in base a fattori esterni, sistema notifiche e consigli di azione.

Le caratteristiche principali della piattaforma sono le seguenti:

- **Raccolta automatica dei dati**: si connette con registratori di cassa o PMS compatibili per estrarre dati in tempo reale.
- **Visualizzazione intuitiva tramite "Business Emoji"**: simboli grafici che rappresentano in modo semplice lo stato di salute economica dell'impresa.
- **Controllo dei KPI essenziali**: margine operativo, costo del venduto, produttività oraria, ricavi per reparto o punto vendita.
- **Suggerimenti proattivi basati su IA**: propone azioni correttive in caso di scostamenti anomali.
- **Accessibilità multi-dispositivo**: utilizzabile da desktop, tablet o smartphone, anche in mobilità.

Syeew si rivela particolarmente efficace in contesti a bassa struttura organizzativa, come hotel a gestione familiare, agriturismi e B&B. In queste realtà, dove spesso non è presente un controller interno, l'app consente di avere una supervisione economico-finanziaria continua, riducendo la necessità di interventi manuali o conoscenze contabili avanzate. Il suo approccio visuale, basato su simboli intuitivi, facilita anche il coinvolgimento diretto del titolare nella lettura dei dati, rendendo più consapevole il processo decisionale.
L'immediatezza d'uso, unita all'automazione della raccolta dati e all'analisi predittiva, consente di intervenire tempestivamente in presenza di inefficienze gestionali o squilibri economici. Inoltre, la natura educativa dell'interfaccia ne favorisce l'impiego anche da parte di imprenditori senza formazione contabile, rendendo il controllo di gestione più democratico e diffuso nel tessuto imprenditoriale turistico italiano.

Syeew si rivolge in particolare a gestori, responsabili operativi, piccoli imprenditori che desiderano orientarsi meglio nelle decisioni, imprenditori molto operativi, gestori con poco tempo da dedicare all'analisi, utenti in mobilità, imprenditori esperti, amministratori con cultura economico-gestionale, controller esterni.

4.3. La funzione predittiva per il forecasting.

Un ulteriore sviluppo della piattaforma Syeew, nella sua versione **2.0**, riguarda l'introduzione di una **componente predittiva basata su modelli di Intelligenza Artificiale**. Tale evoluzione rappresenta un passaggio fondamentale, in quanto consente di superare l'approccio puramente descrittivo o consuntivo dei dati, per giungere ad una capacità di **previsione delle performance aziendali** e di supporto proattivo alle decisioni manageriali.

Il sistema predittivo si fonda su un'architettura che, partendo dai modelli di AI più tradizionali, mira progressivamente ad una struttura composta da **modelli specializzati**, ciascuno dotato di una responsabilità specifica, ma capaci di comunicare tra loro per il raggiungimento di obiettivi comuni. La base informativa di tale processo non è costituita da dati grezzi, ma da **KPI già calcolati e processati da Syeew**, derivanti da incassi e spese, successivamente arricchiti con **informazioni di contesto**. Tra queste variabili si possono citare:

- fattori climatici (temperatura, umidità, precipitazioni),
- condizioni di traffico,
- indicatori macroeconomici (ad esempio l'indice di fiducia dei consumatori),
- recensioni online rielaborate e classificate per tema,
- ulteriori variabili di natura sociologica, economica e normativa, anche a livello internazionale.

Questa integrazione consente di ottenere una capacità predittiva **molto più robusta e realistica**, poiché tiene conto non solo della dimensione interna aziendale, ma anche di dinamiche esterne che condizionano in modo significativo la domanda turistica. In tal modo, il management è in grado di **individuare l'andamento futuro**, ad esempio del mese successivo rispetto al precedente, e di comprenderne le determinanti principali. Un caso tipico è quello di un bar situato in un centro cittadino che, in occasione di una festa locale, registra un incremento eccezionale dell'affluenza e dunque del fatturato: la componente predittiva, integrando i dati contestuali, può anticipare questo fenomeno e suggerire misure organizzative conseguenti.
Un altro ambito di applicazione riguarda la **gestione del personale**: la piattaforma potrà formulare previsioni sui volumi di servizio, stimarne le cause e fornire **consigli operativi** per un più efficiente collocamento dei dipendenti, riducendo così fenomeni di sovradimensionamento o sottodimensionamento.
Non meno rilevante è l'apporto della funzione predittiva in ambito **marketing**. Attraverso l'analisi e la classificazione dei dati, la direzione potrà segmentare in modo più preciso il mercato e pianificare campagne pubblicitarie mirate. Ad esempio, nel caso di un resort di lusso, l'analisi potrebbe evidenziare che le suite vengono prevalentemente prenotate da clienti del Nord Europa, caratterizzati da maggiore disponibilità economica e soggiorni medi di tre giorni, mentre le camere standard risultano preferite da ospiti provenienti dal Sud Italia, con una permanenza media di una settimana. In tale scenario, la piattaforma suggerirebbe di **differenziare le strategie promozionali**, orientandole in modo mirato ai rispettivi target e mercati di riferimento, massimizzando così l'efficacia delle attività di marketing.

In prospettiva, l'evoluzione di questa componente predittiva prevede una sempre maggiore **sofisticazione dei modelli di Intelligenza Artificiale**, organizzati in strutture collaborative, in cui

ciascun modello assume compiti specifici, contribuendo in maniera coordinata al raggiungimento degli obiettivi gestionali definiti dal management.

Dopo aver spiegato le caratteristiche di Syeew e aver indicato come si evolverà nel tempo è opportuno parlare di tutto ciò che riguarda il lavoro svolto nel caso studio; Nello specifico la situazione di partenza è stata una situazione generale dove si è concordato con il cliente il livello master ovvero il livello che compare loro sul telefono quando aprono l'app e dove riescono a vedere l'andamento generale del resort. Successivamente sono stati stabiliti i criteri delle varie modalità per una più attenta e precisa visualizzazione.

- Livello Master: Resort - Aree strategiche (ristorante 1, bar 1, Spa, …)
- Modalità indaffarato: ASA - Fascia oraria;
- Modalità curioso: KPI per fascia;
- Modalità minuzioso: confronto tra i periodi.

Oggetto: Gestione del personale

Produttività oraria: (Fatturato - Costo del personale) / fatturato
- Fatturato: Ricavi della giornata;
- Costo del personale: numero dipendenti * (ore lavorate * costo orario).

Fatturato medio per dipendente: Fatturato / Numero di dipendenti
- Fatturato: Ricavi della giornata;
- Numero dipendenti: numero di dipendenti assegnati quotidianamente.

Syeew Score: scostamento del KPI selezionato rispetto allo stesso indicatore dell'anno precedente e rispetto all'obiettivo.

In modalità minuzioso, i valori da visualizzare sono i seguenti:
- Scontrini al giorno: somma (numero scontrini) / giorni lavorati
- Scontrino medio: somma (totale ricavi scontrino) / somma (numero scontrino)
- Fatturato medio: Fatturato del mese / giorni lavorati
- Addetti al giorno: somma (numero di addetti assegnati) / giorni lavorati
- Giorni lavorati: numero di giorni effettivi di lavoro

Oggetto: Gestione del magazzino

Indice di rotazione del magazzino (in volume): Prodotti utilizzati / Prodotti in magazzino

Dove:

- Prodotti utilizzati: totale dei prodotti di una specifica categoria utilizzati (nel periodo);
- Prodotti in magazzino: totale dei prodotti di una specifica categoria in magazzino (nel periodo)

Indice di rotazione del magazzino (in fatturato): Ricavo al prezzo di costo / costo dei prodotti in magazzino

Dove:

- Ricavo al prezzo di costo: Fatturato al prezzo di costo, nel periodo, dei prodotti utilizzati;
- Costo dei prodotti in magazzino: Costo d'acquisto dei prodotti in magazzino

Syeew Score: scostamento del KPI selezionato rispetto allo stesso indicatore dell'anno precedente e rispetto all'obiettivo.

In modalità minuzioso, i valori da visualizzare sono i seguenti:
- Prodotti utilizzati al giorno: somma (Prodotti utilizzati) / giorni lavorati
- Costo medio: somma (Ricavi al prezzo di costo) / numero prodotti venduti)
- Ricavi al prezzo di costo
- Valore dei prodotti in magazzino
- Giorni lavorati: numero di giorni effettivi di lavoro

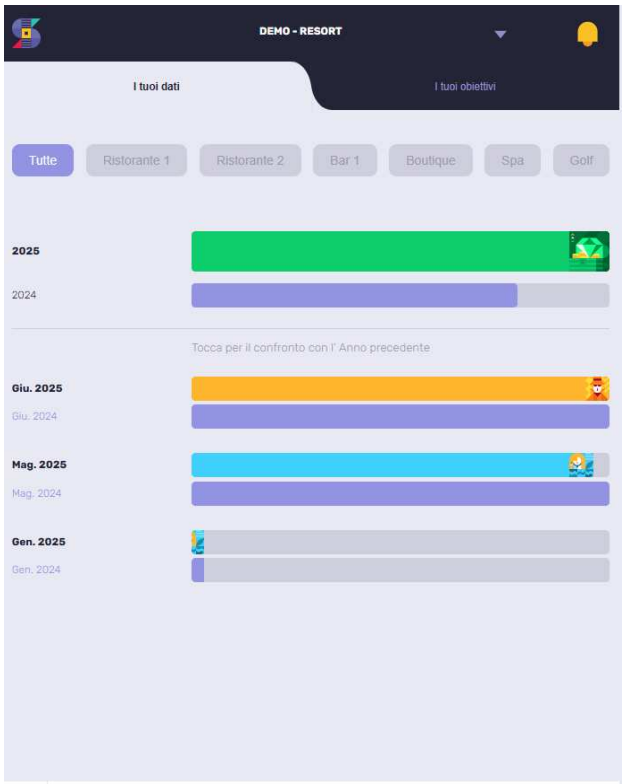
Successivamente dopo aver concordato i KPI col cliente, si è passati all'implementazione di un demo con dati realistici per comunque sia far visualizzare effettivamente il prodotto e farne capire le sue potenzialità. Di seguito sono allegate alcune immagini in riferimento di tale operazione:

Figura 4.6 – *DEMO modalità INDAFFARATO*



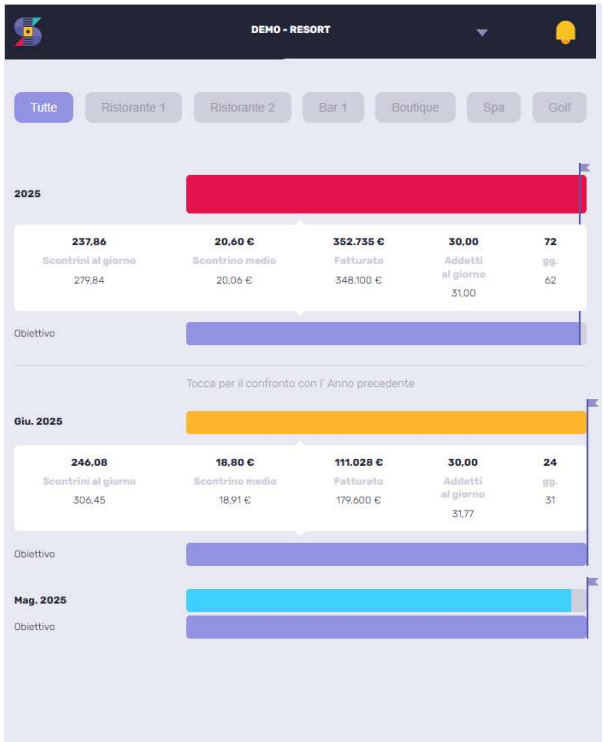
Sono raffigurate le varie aree del reosrt e i loro andamenti mensili del mese di luglio rappresentati dai colori delle 4 icone.

Figura 4.7 – *DEMO modalità MINUZIOSO*



Vengono analizzati gli scostamenti totali dell'andamento generale rispetto al periodo precedente, dettato dalla sommatoria degli scostamenti delle varie aree del resort.

Figura 4.8 – *DEMO modalità MINUZIOSO OBBIETTIVI*



Si analizza lo scostamento dell'andamento generale rispetto al periodo precedente.

Figura 4.9 – *DEMO modalità CURIOSO*



Sono raffigurati in questa immagine gli scostamenti dei KPI selezionati (la produttività degli addetti) rispetto al periodo precedente per tutte le varie aree del resort.

4.4 Risultati ottenuti e impatto sul controllo di gestione

L'impatto dell'introduzione di **Syeew** all'interno della struttura non si è limitato alla sola funzione di controllo di gestione, ma ha prodotto effetti significativi anche sul piano **organizzativo e comunicativo**. Uno dei principali benefici osservati è stato, infatti, il miglioramento della fluidità con cui risultati e obiettivi vengono trasmessi e compresi ai diversi livelli aziendali: dalla direzione centrale, tradizionalmente orientata all'analisi dei dati, ai responsabili dei singoli outlet, figure più operative e meno coinvolte nelle logiche complesse della contabilità analitica e del controllo di gestione.

In particolare, nei **morning meeting** settimanali, che vedono la partecipazione del top management e dei responsabili delle diverse Business Unit, l'utilizzo di Syeew ha favorito una maggiore rapidità nell'individuare aree critiche e indicatori di performance da monitorare. Ciò ha permesso di reagire con decisioni più consapevoli e tempestive, superando le difficoltà tipiche degli strumenti tradizionali: pur essendo ricchi di dati e reportistica, questi ultimi non sempre consentono di evidenziare in modo immediato i nodi problematici. A differenza di tali strumenti, il **sistema iconografico proprietario di Syeew** ha dimostrato una notevole capacità di comunicare in forma sintetica e intuitiva le criticità emergenti.

Un esempio concreto si è riscontrato nell'analisi della ristorazione serale: i dati hanno evidenziato come il fatturato relativo alle **cene in uno dei due ristoranti** non fosse più in grado di sostenere la stessa forza lavoro della stagione precedente, composta da 16 addetti. Grazie al monitoraggio immediato offerto dall'applicazione, la direzione ha potuto redistribuire in modo più razionale le risorse, spostando due unità operative verso l'area **Spa**, che, al contrario, segnalava una carenza di personale dovuta all'ampliamento della gamma di servizi offerti.

Un ulteriore ambito di applicazione ha riguardato la gestione del magazzino e, nello specifico, il monitoraggio del **food cost** e della **rotazione delle scorte** suddivise per categorie merceologiche (Food e Beverage). In questo contesto, si è rilevato un calo significativo delle vendite di vini rispetto al budget nei mesi di maggio e giugno, con un conseguente peggioramento dell'indicatore di rotazione e un aumento dei costi di stoccaggio. Per fronteggiare tale criticità, il management ha introdotto una politica promozionale che prevedeva l'inclusione di una bottiglia di vino, a prezzo agevolato, all'interno di specifici pacchetti menù. L'iniziativa ha generato risultati positivi non solo in termini di riduzione delle scorte in giacenza, ma anche di incremento della marginalità complessiva.

In sintesi, l'adozione di Syeew ha consentito alla struttura di passare da un approccio prevalentemente reattivo, basato sull'interpretazione di dati complessi, a un modello di **gestione proattiva**, caratterizzato da maggiore trasparenza, tempestività decisionale e capacità di adattamento alle mutevoli condizioni operative.

Conclusione:

L'evoluzione degli strumenti di controllo di gestione, e in particolare delle applicazioni digitali dedicate al monitoraggio delle performance aziendali, rappresenta una delle trasformazioni più significative degli ultimi anni nel settore turistico-ricettivo e, più in generale, nel mondo imprenditoriale. Il passaggio da modelli di analisi tradizionali, basati su fogli di calcolo e report manuali, a piattaforme integrate e intelligenti come i sistemi di Business Intelligence e applicazioni dedicate, ha consentito alle aziende di ottenere una visione più tempestiva, accurata e completa della propria operatività. Nel settore dell'ospitalità, caratterizzato da un'elevata stagionalità, da variabili esterne imprevedibili (quali fattori climatici, andamenti macroeconomici e flussi turistici) e da una forte complessità organizzativa, tali strumenti hanno un impatto determinante: permettono di analizzare grandi volumi di dati in tempo reale, ottimizzare le risorse, ridurre i costi e migliorare l'esperienza del cliente.

L'evoluzione di applicazioni come **Syeew**, che integrano tecniche predittive e sistemi di rappresentazione iconografica per facilitare la comunicazione tra management e personale operativo, dimostra come il controllo di gestione non sia più soltanto una funzione contabile, ma un vero e proprio strumento strategico a supporto delle decisioni aziendali.
Guardando al futuro, si prevede che lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, dell'analisi predittiva e delle tecnologie di automazione porterà il controllo di gestione a un livello sempre più avanzato, spostando il focus dall'analisi retrospettiva dei dati a una capacità proattiva di previsione e intervento. In un contesto turistico sempre più competitivo e globalizzato, la possibilità di combinare dati interni ed esterni, di personalizzare strategie commerciali e di ottimizzare i processi in tempo reale renderà le applicazioni di controllo strumenti imprescindibili per il successo aziendale. Più in generale, in tutti i settori economici, tali innovazioni contribuiranno a trasformare il ruolo del management: i dirigenti non saranno più soltanto chiamati a interpretare dati complessi, ma potranno affidarsi a sistemi di supporto decisionale evoluti, capaci di fornire insight strategici immediati. Questo comporterà una maggiore attenzione alle competenze digitali, all'analisi dei dati

e alla capacità di integrare tecnologie innovative nella gestione aziendale, delineando una figura manageriale sempre più orientata alla strategia e alla proattività.
In conclusione, le applicazioni di controllo di gestione rappresentano oggi non solo uno strumento tecnico, ma un fattore abilitante per la competitività delle imprese, in grado di guidare decisioni più rapide, consapevoli e sostenibili. Nel settore turistico-ricettivo, in particolare, esse si configurano come un vero e proprio vantaggio competitivo, permettendo di coniugare efficienza organizzativa, innovazione tecnologica e qualità del servizio, elementi sempre più centrali per il futuro delle imprese e per la soddisfazione dei clienti.

RINGRAZIAMENTI

A me stesso

a quel me pieno di ansie e paure,

ma che non ha mai mollato di fronte alle difficoltà.

A quel me che oggi può finalmente dire: "ce l'hai fatta".

Ai miei genitori

che mi hanno sostenuto, incoraggiato e non mi hanno mai fatto mancare nulla.

Sono grato e spero di avervi reso orgogliosi.

Questa laurea è anche la vostra: siete dottori insieme a me.

A Diego, il primo che mi ha detto: "*vai, quella è la tua strada*".

A Sonia, la mia spalla destra per eccellenza, sempre al mio fianco.

A Noemi, Azzurra e Alessandro

le mie luci in mezzo al mare burrascoso in cui spesso mi sono trovato.

Ed infine a Cora

la mia lupetta, che mi ha insegnato come,

per entrare nel cuore delle persone, non servano le parole.

BIBLIOGRAFIA

Aiello, G. (1992). *Imprese Alberghiere e Turistiche*. Hoepli

Peroni, G. (2004). *Economia e management delle imprese alberghiere*. Centro Italiano di Studi Superiori sul Turismo – FrancoAngeli, Assisi

Battiti, F. (2021). *L'Hotel Intelligente: Racconti e tecniche per gli imprenditori dell'ospitalità*.

SITOGRAFIA

Intesa Sanpaolo. (2024). *Finanziamento innovativa startup Syeew*. group.intesasanpaolo.com

https://www.istat.it/tag/turismo/

F6S. *SYEEW S.R.L.* Profilo aziendale. f6s.com

Federalberghi. *Dati e statistiche sul turismo italiano*. federalberghi.it

STR Global. *Hotel Performance Metrics and Benchmarks*. str.com

Revenue Hub. *Risorse su revenue management e forecasting*. revenue-hub.com

- RoomRaccoon. *Hotel Reporting – Dashboard e software di analisi*. Disponibile su: https://roomraccoon.com/platform/hotel-reporting/

- ChristianSteven / Intellifront BI. *Data Analytics & KPI Dashboards – Reporting Software*. Disponibile su: https://go.christiansteven.com/data-analytics-business-intelligence-kpi-dashboards-reporting-software-intellifront-bi